

Joonas Romppanen

# B2B-urakoiden hankkeen aikainen viestintä ja sen kartoitus yrityksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Rakennustekniikka

Insinöörityö

16.4.2018

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Joonas Romppanen B2B-urakoiden hankkeen aikainen viestintä ja sen kartoitus yrityksessä  27 sivua + 4 liitettä 16.4.2018
Tutkinto	insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Rakennustekniikka
Ammatillinen pääaine	Projektinhallinta
Ohjaajat	Jussi Eronen, Opettaja Ville Matinaro, Strategisen hankkeen projektipäällikkö
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Lujatalo Oy:n B2B-hankkeiden aikaista viestintää hankeorganisaatioissa, mahdollisten kehityskohtien löytämiseksi ja viestintäsuunnittelun perustaksi. Tutkimus keskitettiin Lujatalon Uudenmaan asuntorakentamisen yksikön toimihenkilöihin. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain B2B-hankkeita, jotta välttyttäisiin työn liialliselta laajenemiselta.</p> <p>Tutkimus suoritettiin haastatteleamalla yrityksen toimihenkilöitä yksitellen. Haastatteluihin osallistui 11 haastateltavaa, työnjohtajasta aluejohtajaan. Haastattelut suoritettiin joulukuun 2017 ja tammikuun 2018 aikana. Haastattelut sisälsivät avoimia kysymyksiä sekä monivalintaosuuden. Kaikille haastatteluihin osallistuneille esitettiin samat kysymykset, työtehtävistä ja asemasta riippumatta.</p> <p>Työ tehtiin tukemaan yrityksen strategista kehityshanketta, joka tähtää parhaaseen asiakaskokemukseen ja erottautumiseen muista rakennusalan yrityksistä, joidenka tärkeä osa viestinnän kehittäminen on. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös luoda yleispätevä viestintäsuunnitelma yrityksen B2B-hankkeisiin, tukemaan hankeorganisaatioiden viestintää.</p> <p>Tutkimuksen aikana huomattiin merkittäviä eroja eri toimihenkilöiden viestinnän osaamisessa ja ymmärtämisessä. Työn tuloksena luotiin kaivattu viestintäsuunnitelma, perustuen haastateltujen toimihenkilöiden toiveisiin ja ehdotuksiin sekä kirjallisiin lähteisiin. Viestintäsuunnitelmasta luotiin tyhjä pohja, sekä malliksi täytetty versio. Tutkimustulosten perusteella yrityksen viestintä on hyvällä tasolla, mutta lisäkoulutus voisi parantaa viestinnän tasoa entisestään.</p>	
Avainsanat	B2B-hanke, viestintä, viestintäsuunnitelma, rakennusala

Author Title	Joonas Romppanen Survey of Communication in B2B Contracts
Number of Pages Date	27 pages + 4 appendices 16 April 2018
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Civil Engineering
Professional Major	Project Management
Instructors	Jussi Eronen, Lecturer Ville Matinaro, Project Manager of Strategic Project
<p>The purpose of this thesis was to survey Lujatalo Inc's communications in B2B-projects in project organisations, to find possible improvement points and a basis of a communication plan. The study concentrated on the employees of the Lujatalo Uusimaa's apartment building department. The study was limited to concern B2B-projects.</p> <p>The research was executed by interviewing the company's employees one by one. 11 interviewees attended the interviews, ranging from a construction foreman to a regional leader. The interviews took place in December 2017 and January 2018. The interviews included open questions and a multiple-choice part. The same questions were asked from all the interviewees regardless of the work tasks or the status.</p> <p>The thesis was made to support the company's strategic development project aiming at best customer experience and at distinguishing from other construction companies, where the improvement of the communication plays an important part. The purpose of the thesis was also to create a communication plan for the company's B2B-projects, to support the communication of the project organisations.</p> <p>During the research it was noticed that there occurred significant differences between different employees in communication knowhow and understanding. As a result of the thesis a communication plan was made, based on the wishes and propositions of the employees and on written sources. An empty communication plan layout was made as well as an example version of the plan. According to the results, the level of communication is good in the company, but extra training could further improve it.</p>	
Keywords	B2B-project, communications, communication plan, construction

## Sisällys

### Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Hankeviestintä	1
2.1	Hankeviestinnän merkitys	2
2.2	Hankeviestinnän tavoitteet	3
2.3	Sidosryhmien määrittely	4
2.4	Viestintäkeinojen ja toteutuksen suunnittelu	5
2.5	Tehokas Hankeviestintä	7
3	Tutkimus yrityksen viestinnän tilasta	9
3.1	Tutkimuksen toteutus	9
3.2	Tutkimustulokset	10
3.2.1	Viestintään perehdytys	12
3.2.2	Viestintä hankkeessa	14
3.2.3	Ongelmakohtien kartoitus	16
3.2.4	Viestinnän suunnitelmallisuus	17
4	Johtopäätökset	19
5	Viestintäsuunnitelma	20
5.1	Tarkoitus	20
5.2	Ydinviestit	21
5.3	Sidosryhmät	22
5.4	Viestinnän aikatauluttaminen	23
5.5	Sisältö	24
6	Yhteenveto ja pohdinta	25
	Lähteet	27

### Liitteet

- Liite 1. Haastattelun avoimet kysymykset
- Liite 2. Monivalintakysymykset
- Liite 3. Viestintäsuunnitelmapohja
- Liite 4. Viestintäsuunnitelmamalli

## Lyhenteet

B2B Business to business. Käytetään puhuttaessa hankkeista, joissa rakennetaan toiselle yritykselle.

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Lujatalo Oy:lle. Lujatalo on osa Luja-yhtiötä, joka katsotaan yhdeksi Suomen suurimmista rakennusalan konserneista. Lujatalolla on käynnissä strateginen kehitysohjelma parhaaseen asiakaskokemukseen ja erottautumiseen muista rakennusalan yrityksistä, ja tärkeä osa tätä kehitysohjelmaa on viestinnän parantaminen. Opinnäytetyö rajataan koskemaan vain B2B-hankkeita, jotta välttyttäisiin työn liialta laajenemiselta. Opinnäytetyön päätavoitteita on havaita ja korottaa ”kipupisteet” hankkeen aikaisessa viestinnässä, sekä pyrkiä löytämään niihin ratkaisut haastatteluiden ja kirjallisia lähteitä hyödyntäen.

Luja-yhtiöt sai alkunsa vuonna 1953, kun entinen maanviljelijä, poliisi ja maatalouskauppias, Felix Isotalo perusti oman sementtivalimoyrityksensä [1]. Tänä päivänä Luja-yhtiöihin kuuluvat Lujatalo, Lujabetoni sekä Fescon. Luja-yhtiöistä itse rakentamiseen on erikoistunut Lujatalo, ja Lujabetoni sekä Fescon tuottavat erilaisia betonipohjaisia tuotteita.

Viestintä on osa jokapäiväistä elämää, ja erittäin tärkeä osa onnistunutta hanketta. Onnistuessaan hyvää viestintää ei yleensä edes tiedosteta, mutta epäonnistuessaan kaikki sen vaikutuspiirissä olijat kyllä ymmärtävät viestinnän olevan huonoa.

Aikaisemmin organisaatiossa saatettiin pitää viestintä- ja tiedotusosastoja vain, koska niitä piti olla, tai koska kilpailijallakin niitä on. Koska nykyisin organisaatioiden tehokkuutta ja taloudellisuutta pyritään maksimoimaan, ei nykyisin enää haluta pitää mukana sellaista osastoa, jolla ei ole minkäänlaista yhteyttä koko organisaation tavoitteisiin. Viestinnän perustana onkin koko organisaation strategisten tavoitteiden määrittely, ja niiden kautta viestinnän suunnittelu ja kehittäminen. [2.] Osana opinnäytetyötä luodaan viestintäsuunnitelma, jonka tarkoitus on kohdistaa viestintää tarkemmin sidosryhmiin ja tehdä viestinnästä enemmän yrityksen ja hankeorganisaation tavoitteita tukevaa.

## 2 Hankeviestintä

Hankeviestintä koetaan usein aina johtotasolla puutteelliseksi, kun taas niin sanottu toteutustaso, ei edes ymmärrä sen merkitystä tai mikä se on. Auli Packalén avaa ko-

lumnissaan ”Hankeviestintä on väliinputoaja” hankeviestinnän sisältöä ja yleisimpiä ongelmia. [3.] Hankeviestintä voidaan jakaa mikro- sekä makrotason viestintään, missä mikrotasolla tapahtuva viestintä on kahdenkeskistä keskustelua ja viestittelyä, kun makrotasolla tarkoitetaan lähinnä ammattilaisten hoitamaa strategiaviestintää. Packalén mainitsee viestinnän tason yleisesti olevan heikko, puutteellisten resurssien ja etenkin yrityksien vähäisen viestinnänammattilaisten määrän takia.

Yleensä hankeviestintä jää aina projektiorganisaation hoidettavaksi normaalikokoisissa hankkeissa, mutta suurempiin tai erikoisen hankemuodon omaaviin hankkeisiin sisällytetään yleensä hankeviestintää hoitava työryhmä. Allianssihankkeissa yleensä yhdistyy nämä molemmat ominaisuudet: hankkeet ovat isoja niin toteutuksen kuin organisaatioiden sekä niissä on paljon rahaa kiinni. Tällaisissa riskihankkeissa syystäkin suositetaan viestinnän ammattilaisten lisäämistä hankeorganisaatioon.

Hankeviestintä voi olla sekä liian aktiivista että liian passiivista. Aktiivisimmissa hankkeissa organisaatio saa niin paljon viestejä, ettei kaikkien viestien seasta saa poimittua sitä tärkeintä tietoa. Viestinnän ollessa liian passiivista voi henkilöstö unohtaa koko hankkeen tavoitteen.

## 2.1 Hankeviestinnän merkitys

Hanke ilman toimivaa viestintää tulee tuskin valmistumaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti: sekaannusten takia aikataulu venyy, budjetti ylittyy ja pahimmissa tapauksessa suoritettu hanke ei vastaakaan tilaajan tilausta. Viestinnän ollessa tarvittavalla tasolla, ovat kaikki osapuolet tietoisia hankkeen etenemisistä ja mahdollisista ongelmista. Puolestaan liiallinen viestittely aiheuttaa todennäköisesti sen, ettei kaikkien lähetettyjen viestien seasta löydy sitä oleellista tietoa, ja näin ollen ollaan aivan samanlaisessa tilanteessa, kun viestejä ei olisi lähetetty ollenkaan.

Tänä päivänä hankeviestintää ja sen merkitystä vähätellään etenkin toteutusvaiheessa. Haastatteluissa selvisi, etteivät etenkin toteutusvaiheessa työskentelevät toimihenkilöt kokeneet viestintää tärkeänä, vaikka totesivat käyttävänsä sitä päivittäin ja lähes joka tilanteessa. Suunnitelmallinen hankeviestintä vähentää väärinkäsityksien riskiä ja virheitä, kun kaikki ovat samalla sivulla. Suunnitelmallisuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi säännöllistä tiedottamista, toimintasuunnitelmia, projekteja tai kampanjoita.

Hyvin suunniteltu viestintä ei pelkästään pidä hanketta ajan tasalla, vaan se samalla voi myös toimia markkinoinnin keinona oikein suunnattuna.

Huonosti organisoidun hankkeen budjetti ylittyy todennäköisemmin kuin hyvin hoidetun hankkeen: väärinkäsityksistä ja virheistä aiheutuu korjaus- ja lisätyökustannuksia, kun näitä virheitä korjataan. Esimerkiksi huonosti ilmaistut ohjeet aliurakoitsijalle voivat tulla kalliiksi, jos urakoitsija joutuu korjauttamaan lisätöinä väärinkäsityksestä aiheutuneet virheet.

Ympäristöntiedottaminen rakennushankkeissa voidaan katsoa tärkeäksi osaksi hankeviestintää. Usein lähellä asuvia ihmisiä kiinnostaa, mitä heidän asuinalueellaan tapahtuu. Hyvin hoidettuna tiedottaminen lisää myöskin turvallisuutta, kun lähiympäristössä liikkuvat ovat tietoisia lisääntyneestä raskaasta liikenteestä ja muista työmaan aiheuttamista muutoksista. Jo nyt rakentajalla on velvollisuus ilmoittaa muun muassa meluhaitoista sekä louhinnan aiheuttavasta tärinästä.

## 2.2 Hankeviestinnän tavoitteet

Viestintä on yksi tehokkaimmista ja keskeisimmistä hankkeen ohjauksen työkaluista: urakoitsija tai tilaaja pystyy ohjailemaan hanketta viestimällä toteutuksesta vastaaville tahoille, ja määrittämällä haluamansa tavoitteet hankkeelle. Hankeviestinnän keskeisimpiä tavoitteita on, että hanke pystytään toteuttamaan ilman virheitä tai viivästyksiä. Hankeviestinnän tavoite ei kuitenkaan pelkästään ole ohjata hanketta, vaan muita tavoitteita ovat esimerkiksi positiivisen yritys- ja hankekuvan lisääminen, sidosryhmien sitouttaminen sekä brändin tunnetuksi tekeminen.

Kun puhutaan rakennushankkeista, hankkeisiin on tilaajalla lähestulkoon aina sidottuna erittäin suuri pääoma, ja tilaajalla on oma visionsa siitä, mitä hän tällä pääomalla haluaa toteuttaa. Tarjouskilpailun jälkeen, tilaajan valittua pääurakoitsijan, alkavat urakaneuvottelut, joissa tarkoituksena on linjata, mitä hankkeelta odotetaan. Kun hanke alkaa, kummallakin osapuolella on tavoitteena päästä omaan tavoitteensa: tilaaja haluaa hankkeensa valmiiksi sovittuun hintaan, ja urakoitsija haluaa tehdä mahdollisimman paljon voittoa. Koska on ymmärrettävää, että kahden eritoimijan tavoitteet eroavat toisistaan suuresti, on urakoitsijan erittäin tärkeää ottaa selvää tilaajan tavoitteista, ja siitä mitä tämä tilaamaltaan tuotteelta. Esimerkiksi tilaajan halutessa tilan, jossa ei käytön



luonteen vuoksi saa lattiassa olla yhtään halkeamaa, ja tämä ei ilmene jostain syystä urakan dokumenteista. Tämöisten tilanteiden takia olisikin hyvä, että urakoitsija pyytäisi esimerkiksi listan tilaajalta, jossa on viisi tärkeintä asiaa, joita tämä haluaa urakalta.

Budjetin lisäksi aikataulu on lähes aina, tilaajalle tärkeimpiä seurannan kohteita: urakan venyessä myös tilojen käyttöönotto venyy. Aikataulupoikkeama tulisi heti havaittua tuoda kaikkien osapuolien tietoon, jotta siihen voitaisiin reagoida oikealla tavalla. Tällaisen aikataulu poikkeaman havaittua, olisi hyvä käytäntö pitää palaveri, missä esitetään tähän ongelman syy, vaikutus hankkeen yleisaikatauluun ja ratkaisu tähän. Avoimuus aikatauluongelmissa on eräänlainen kaksiteräinen miekka: parhaassa tapauksessa se saadaan korjattua ja urakoitsija nostattaa omaa positiivista imagoaan tilaajan silmissä, mutta pahimmillaan ongelman vakavuus ilmaistaan väärin, ja tilaaja saa urakoitsijasta negatiivisen kuvan.

### 2.3 Sidosryhmien määrittely

Hankkeeseen osallistuu monia eri osapuolia, hankkeen laajuudesta riippuen. Elisa Juholin määrittää kirjassaan "Viestintä strategiasta käytäntöön" sidosryhmän ryhmäksi henkilöitä, joihin organisaatio pitää yhteyksiä [2]. Normaalissa rakennushankkeessa tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi oma henkilöstö, tilaaja, lopullinen käyttäjä, aliurakoitsijat sekä lähistöllä asuvat ihmiset. Isoimmissa hankkeissa sidosryhmissä mukana voi lisäksi olla vielä sijoittajia, virkamiehiä, poliittisia päättäjiä ja mediaa. Hankekoon kasvaessa, on usein tarpeellista pilkkoa sidosryhmät pienempiin ryhmiin, jolloin viestinnästä tulee tehokkaammin kohdennettua. Sidosryhmien viestinnän eroihin vaikuttaa pääasiassa sidosryhmän koko, tiedontarpeen kriittisyys, sidosryhmän merkitys hankkeelle sekä hankkeen luonne.

Jokaisella sidosryhmällä on erilainen tarve tiedolle: tilaajaa kiinnostaa erityisesti hankkeen valmistuminen ja lopullinen hinta, kun esimerkiksi aliurakoitsijaa kiinnostaa todennäköisemmin omaan työnteoonsa liittyvät asiat. Tiedon ollessa paremmin kohdennettua, henkilö todennäköisemmin lukee vastaanottamansa viestin. Huonosti kohdennetun viestinnän riskinä on, ettei kohdehenkilö lue viestiä loppuun tai löydä hänelle tarkoitettua tietoa, mikäli valtaosa viestistä ei kosketa häntä millään lailla. Myös tiedontarpeen kiireellisyys on sidosryhmäkohtainen: joillekin sidosryhmille tieto voi olla kriittis-

tä, kun taas toinen sidosryhmä haluaa tietoa vain sammuttaakseen tiedonjononsa. Näistä esimerkkeinä voisi olla urakkaansa tarkentavia tietoja tarvitseva aliurakoitsija ja satunnainen ohikulkija joka kiinnostuu hankkeesta.

Viestinnän tehostamiseksi viestintäkanavien valitseminen sidosryhmäkohtaisesti on tehokas ratkaisu. Vaikka tietty kanava toimisikin yhdelle ryhmälle, se ei tarkoita, että se toimisi jollekin toiselle ryhmälle. Esimerkiksi sähköposti on tehokas tapa viestiä yrityksen sisällä ja mahdollisesti vielä yritysten välilläkin, muttei todennäköisesti ole hyvä tapa viestiä naapurustolle, koska on olemassa mahdollisuus, ettei kaikilla sähköposti-osoitetta ole. Tehokkain sidosryhmäkohtainen viestintäkanava on sellainen, josta sidosryhmä löytää tarvitsemansa tiedon helpoiten ja osaa yhdistää sen hankkeeseen. Hankkeen kanssa läheisesti tekemisissä olevalle henkilölle sähköposti tai puhelut ovat todennäköisesti tehokkain tapa tämän tiedon saamiseksi, kun taas naapurustolle se voi olla esimerkiksi ilmoitustaulua tai postiluukkuihin jaettava infolehtinen. Kun hankkeen ympäristössä liikkuu paljon ohikulkijoita tai hanke on muuten huomiota herättävä, voi mediaan ja internetiin turvautuminen olla tehokkain ratkaisu: media tavoittaa suurella todennäköisyydellä valtaosan asiasta kiinnostuneet henkilöt. Nykyään isoimmille rakennushankkeille on myös tehty omia verkkosivuja, josta voi seurata hankkeen etenemistä, uutisia sekä saada tietoa valmistuvista asunnoista ja toimitiloista.

## 2.4 Viestintäkeinojen ja toteutuksen suunnittelu

Viestinnän suunnittelu on aivan yhtä tärkeää, kuin yrityksen liiketoiminnan suunnittelu. Viestinnän suunnittelulla on tarkoitus ohjata viestinnän toteutusta strategisten linjojen mukaisesti. Valitettavasti viestintäsuunnitelma tuppaa usein olemaan dokumentti, joka tehdään vain pakon edessä, ja kaivetaan esille auditointia varten. Vaikka yrityksissä on viestintää usein hoitamassa aiheeseen enemmän perehtyneet ammattilaiset, ei viestintäsuunnitelman tulisi kuitenkaan olla pelkästään viestinnän ammattilaisten tekemä, sillä tällaisessa tilanteessa suunnitelma jää helposti ainoastaan tämän pienen tekijä ryhmän tietoon, eikä suunnitelma sitouduta muuta henkilöstöä tähän suunnitelmaan. Kun muukin henkilöstö on osallistunut tämän suunnitelman tekemiseen, kokevat nämä enemmän hyväksyntää suunnitelmaa kohtaan, kuin tapauksessa jossa ”joku toimiston henkilö” on sen laatinut.

Viestinnän kehittäminen on jatkuva prosessi: viestintää, viestintäsuunnitelmia ja -strategioita päivitetään seurannan ja mittausten tulosten perusteella haluttuun suuntaan. Kuten Sirkka Kortetjärvi-Nurmen ja Kaarina Murtolan kirjassa ”Areena, Yritysviestinnän käsikirja” todetaan, viestinnän tuloksia hyödynnetään viestintästrategian päivittämiseen. [8, s. 55.] Kortetjärvi-Nurmi sekä Murtola mainitsevat kirjassaan myös, että viestinnän tuloksia voidaan luotettavasti mitata ja arvioida vasta, kun viestinnälle on asetettu selkeät tavoitteet. Viestintäsuunnitelmasta ei ole hyötyä, mikäli sellainen luodaan, muttei päivitetä.



Kuva 1. Sirkka Kortetjärvi-Nurmen ja Kaarina Murtolan esittelemä viestinnän suunnittelun vaihe kaavio. [8, s. 55]

Elisa Juholin esittelee viestintästrategiaan perustuvan operatiivisen suunnittelun kirjassaan ”Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön”. Operatiivisen osa-alueita ovat päivittäisviestintä, säännöllisesti toistuvat toimenpiteet, toimintasuunnitelmat, ohjeet, politiikat sekä projektit ja kampanjat. Operatiivinen suunnitelma on usein konkreettinen suunnitelma, josta ilmenee viestintätapahtumat suunnitellulle ajalle. Konkretia tässä tapauksessa tarkoittaa helposti luettavaa ja selkeää suunnitelmaa, esimerkiksi Excel-taulukon muodossa olevaa. Suunnitelman tehokkuuden varmistamiseksi suunnitelmiin on määritettyä lisäksi vielä vastuuhenkilöt, mahdollinen toistuvuus, viestinnän ajankohta sekä mahdollisesti viestintätapahtuman vaatimat resurssit. Yhtä olennaista hyvän suunnitelman tekemisen kanssa on tämän suunnitelman seuranta. Ilman seurantaa ei

pystytä toteamaan toimenpiteiden onnistumista, eikä sitä kuinka viestintä on tavoittanut sidosryhmät.

Strateginen viestinnän suunnittelu toimii perustana operatiiviselle toiminnalle. Juholin [2] esittelee operatiivisen suunnittelun keskittyvän vuosineljänneksestä viikkoon, kun taas strategisessa suunnittelussa keskitytään pidemmälle aikajänteelle: kahdesta kolmeen vuoteen. Strategisessa viestinnän suunnittelussa pyritään näkemään muutoksia tai tuloksia jotka tukevat organisaation osaamisen kehittymistä sekä tavoitteiden saavuttamista. Strategisen suunnittelun perusidea on vaikuttaa työorganisaation viestintään liittyviin asenteisiin, uskomuksiin sekä mielikuviin. Strategisen viestinnän tavoitteita voisivat Juholinin mukaan olla esimerkiksi tietynlainen yhteisökuva tai maine, tiedon saatavuus ja tiedonvaihdon toimivuus, työyhteisön tunnelma, ilmapiiri tai muutokset sidosryhmien tiedoissa, mielikuvissa tai asenteissa. Osana strategista suunnittelua voidaan pitää myös erilaisia tutkimuksia ja analyyskejä, joiden tarkoituksena on kartoittaa viestinnän tilaa organisaatiossa ja kuinka viestintä on organisaatiossa kehittymässä. Tätä opinnäytetyötäkin voi pitää osana strategista suunnittelua, tarkoituksen ollessa yrityksen viestinnän nykytilanteen kartoitus ja sen jatkokehittäminen.

Strategisen ja operatiivisen viestinnän suunnittelun lisäksi on olemassa vielä taktinen suunnittelu. Tarkastelu aikaväliltään taktinen suunnittelu on lyhyempi kuin strategisessa suunnittelussa, mutta pidempi kuin operatiivisessa. Taktisessa suunnittelussa perimmäinen ajatus on antaa suunnittelusta vastaavalle taholle tietoa nopeammin kuin strateginen suunnittelu pystyisi sitä antamaan. Taktisessa suunnittelussa paneudutaan budjetointiin, voimavarojen kartoitukseen, toimintaohjeisiin ja kriisiviestinnän ohjeistukseen. Taktisessa ja operatiivisessa sekä taktisessa ja strategisessa suunnittelussa on päällekkäisyyksiä, mutta Juholinin mukaan olennaista ei ole, mitä suunnittelua milloinkin tehdään, vaan tietoisuus pitkän tähtäimen tavoitteesta ja niiden saavuttamisesta.

## 2.5 Tehokas Hankeviestintä

Hankeviestinnän tarkoitus on edistää hankkeen etenemistä, pitää budjetti kurissa sekä varmistaa rakentamisen laadun säilyminen, ja tehokas hankeviestintä onnistuu näissä tavoitteissaan. Iso-Britannian Kansallisarkiston 2013 julkaisemassa ohjeessa "Effective Communications: Raising the profile of your archive service" [4] on esiteltynä tehokkaan viestinnän piirteitä. Tässä englanninkielisessä ohjeessa on paneuduttu muun mu-

assa viestin riittävän yksinkertaisena pitämiseen, viestin faktatietoon perustamiseen, viestin relevanttisuuteen vastaanottajalle, viestin oikeaan ajoittamiseen, oikean kohdehenkilön tai -ryhmän löytäminen ja lisäksi viestin tulisi keskittyä enemmän ongelmien ratkaisuun ja positiiviseen palautteeseen kuin ongelmien listaamiseen. Jotta viestin voisi katsoa tehokkaaksi, täytyy siinä olla lähestulkoon kaikki edellä mainituista ominaisuuksista. Yhden ominaisuuden puuttuminen vaikuttaa varmasti jo viestin tehokkuuteen.

Ison-Britannian Kansallisarkiston ohje neuvoo muotoilemaan viestin mahdollisimman lyhyeksi ja yksinkertaiseksi. Viestin pitäminen lyhyenä ja ytimekkäänä varmistaa sen, että viestin kohde suuremmalla todennäköisyydellä myös lukee vastaanottaneensa viestin, eikä koeta vain poimia sieltä pääkohtia. Hankeviestinnän tulisikin siis pyrkiä selkeyteen ja tiivisiin viestintätilanteisiin, pitkien ja asiasta toiseen hyppivien viestien sijasta. Viestien pysyessä ytimekkäinä, tulee kuitenkin huolehtia siitä, että vastaanottajan on mahdollisuus poimia viestistä kaikki tarpeellinen tieto, ilman että riski väärinymmärryksiin kasvaa merkittävästi. Tämä vaatii viestijältä viestin etukäteissuunnittelua sekä tilanteen ymmärrystaitoa.

Viesti on tärkeä perustaa faktatietoon, eikä huhupuheisiin, arvailuihin tai muihin epävarmoihin tiedonjyviin, sillä viestin uskottavuus perustuu lähes aina olettamukseen, että viesti on faktapohjainen. Kun virheellistä tietoa sisältäneestä viestistä jää kiinni, alkaa viestin vastaanottaja vastaisuudessa epäilemään jokaisen viestin paikkansapitävyyttä. Hankeviestinnällä pitäisi olla vakaa luottamus, mahdollisimman tehokkaan viestinnän takaamiseksi. Hankeviestinnän tapauksessa voitaisiin esimerkiksi tarkoittaa suorite-määriin tai aikatauluun liittyvässä viestinnässä määrien arvailua tai aikataulun vääristelyä. Nämä ovat kuitenkin lähes aina mahdollista tarkistaa jostakin faktatietoon perustavasta lähteestä. Inhimillisenriskin mahdollisuus on toki aina olemassa hankeasioista viestittäessä, mutta virheen sattuessa, se on parempi myöntää, kuin koettaa puolustella tai peitellä. Näin luodaan viestintään viestijöiden välistä luottamusta.

Viestin oikea ajoittaminen voi olla vaikeampaa, kuin voisi kuvitella: mikäli viesti tavoittaa kohdehenkilön tai -ryhmän liian aikaisin, voi viestin sisältö helposti unohtua, ennen kuin tieto olisi ajankohtainen. Ja jos taas viesti tavoittaa vastaanottajansa liian myöhään, ei viestin sisältämän tiedon sisäistämiseen välttämättä jää riittävästi aikaa, jotta tätä tietoa voisi hyödyntää. Samoin kuin viestin sisältöä, myös viestinnän ajoittamista tulisi suunnitella, ennen sen toteuttamista. Hankekoossa tämä voisi esimerkiksi tarkoittaa

taa, että mikäli seuraavaa viikkoa koskien on jokin tärkeäasia pinnalla, ei siitä kannata olla yhteydessä perjantai iltapäivällä, vaan heti maanantaiaamuna, mikäli vain mahdollista. Näin asia on tuoreeltaan heti maanantaina kohdehenkilöllä mielessä, kun viikonlopun aikana tämä voisi hyvinkin unohtua.

On virheellinen ajatus, että viestin laajempi jakelu lisää aina viestin tehokkuutta. Sähköpostin lähettäminen ja vastaanottajien lisääminen on vaivatonta, mutta liian laajassa jakelussa piilee riski, että kohdehenkilö ohittaa viestin täysin, kun se ei edelliselläkään kerralla koskettanut häntä mitenkään. Tällaisia tilanteita hankkeessa voisi esimerkiksi olla tilanne, jossa henkilö kutsutaan palaveriin, jota eivät kosketa häntä mitenkään. Useamman turhan ilmaantumisen jälkeen, todennäköisyys sille, että henkilö vielä saapuu paikalle, laskee jokaisen turhan kerran jälkeen. Hankeviestinnän tehokkuuden kannalta on tärkeää, että kullekin viestintä tapahtumalle valitaan juuri oikea sidosryhmä, eikä välttämättä aina lisättäisi koko hankeorganisaatiota sidosryhmäksi.

Joillekin toimijoille on jäänyt käytännöksi, että mitä suurempi vika- tai puutelistasta viestiin mahdutetaan, sen parempaa työtä he ovat tehneet. Pelkästään vikoja osoittelemalla, viesti ei toimi tehokkaasti, vaan viestiin tulisi pyrkiä esittämään myös ratkaisuja näihin ongelmakohtiin. Ongelmana on myös se, ettei osata antaa muuta kuin negatiivista palautetta, ja tämä ilmenee siinä, ettei jotakin asiaa edes huomata, mikäli se toimii, mutta jos jokin ei toimi, niin siitä kyllä varmasti kerrotaan. Mikäli asiassa havaitaan puutteita tai vikoja, voisi vaihtoehtoinen tapa olla myös kertoa siitä mikä toimii hyvin ja mikä kaipaa parannusta. Kun havaittuun vikaan ehdotetaan ratkaisuja, syntyy todennäköisesti tai parhaassa tapauksessa useampia ratkaisumalleja, joista voidaan sitten valita paras mahdollinen.

### **3 Tutkimus yrityksen viestinnän tilasta**

#### **3.1 Tutkimuksen toteutus**

Opinnäytetyön tutkimusosuuden suoritus toteutettiin haastatteluosuudella, joka sisälsi avoimien haastattelukysymysten lisäksi myös monivalintaosuuden, jossa haastateltavat valitsivat heitä parhaiten kuvaavan vastauksen. Tutkimus keskittyy kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimukseen. Kvalitatiiviseen tutkimustapaan päädyttiin, opinnäytetyön suhteellisen lyhyen kokoamisajan ja opinnäytetyön liian laajaksi laajenemisen estämi-

sen vuoksi. Kvalitatiivinen tutkimustapa on lisäksi perusteltu, sillä tutkimuksessa ei ole tarkoitus löytää tilastollisia yhteneväisyyksiä, niin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa tapahtuisi, vaan tarkoituksena on ymmärtää Lujatalon viestintä tottumuksia ja puutteita viestinnässä. Sirkka Hirsijärven, Pirkko Remeksen ja Paula Sajavaaran kirjassa ”Tutki ja kirjoita” [10, s. 169.] kvalitatiivisesta tutkimuksesta mainitaan, ettei tutkimuksen aiheistosta tule tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Kuitenkin tutkimalla yksittäistä tapausta riittävän tarkasti on mahdollista ymmärtää, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa kyseistä ilmiötä yleisellä tasolla.

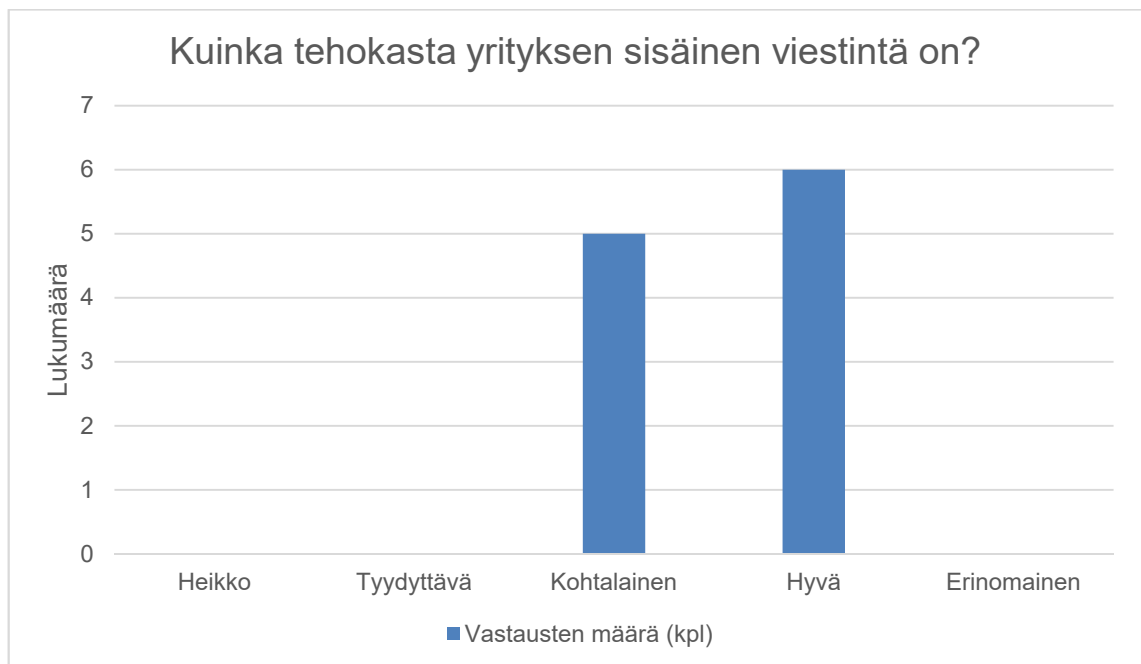
Haastattelut suoritettiin joulukuun 2017 ja tammikuun 2018 aikana. Haastatteluihin valittiin 11 eri toimihenkilöä Lujatalon sisältä. Kaikille haastatelluille esitettiin samat kysymykset asemasta, yrityksessä olleesta ajasta tai työkokemuksesta riippumatta. Mikäli haastateltava haastattelun alussa osoitti epävarmuutta tutkimusaiheeseen liittyen, käytiin haastateltavan kanssa läpi lyhyesti, mitä kaikkea viestintä käsittää. Kysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen, jotta varmistettiin haastateltavien rehellisyys haastattelutilanteessa. Haastattelua pyydetessä haastateltavalle kuitenkin kerrottiin opin- näytetyön aihe, jotta osasi varautua haastattelutilanteeseen.

Tutkimuksessa otettiin ”läpileikkaus” koko Lujatalon B2B-hankkeiden aikaisesta organisaatiosta. Edustettuna oli niin työmaan päässä toimivat työnjohtajat, työmaainsinööri sekä vastaavatyönjohtaja, mutta edustettuna oli myös työpäälliköitä, aluejohtaja, asiakkuuksista vastaava henkilö sekä viestinnästä vastaava henkilö. Tämän läpileikkauksen avulla tutkimuksessa on tarkoitus selvittää eroavatko viestintätottumukset tai -käsitykset toisistaan asemasta riippuen.

### 3.2 Tutkimustulokset

Osassa haastatteluissa haasteeksi muodostui haastateltavien huono ymmärrys siitä, mitä kaikkea viestintä käsittää. Haastateltavat usein ymmärsivät viestinnän tarkoittavan lähinnä tekstiviestejä ja sähköposteja. Huonompi ymmärrys viestinnän laajuudesta vaikutti olevan toimihenkilöillä, joidenka työtehtävät olivat lähimpänä tuotantoa (työnjohtaja, työmaainsinööri ja vastaava mestari), kun taas korkeammassa asemassa olleilla oli yleisesti parempi käsitys viestinnästä ja se merkityksestä.

Haastatteluissa haastateltavien mielipiteet Lujatalon sisäisen viestinnän tilasta eivät juurikaan eronneet toisistaan. Kun arviointiasteikko oli yhdestä viiteen, missä yksi oli huonoin, olivat kaikki vastaukset kolme tai neljä. Kuvassa 2 on esiteltynä haastateltujen kokema sisäisen viestinnän tehokkuus, jota kysyttiin haastattelun monivalintaosiossa. Haastattelutilanteessa nousi usein esiin sisäisenverkon ja sähköpostijakeluiden tehokkuus, jotka vaikuttivat positiivisesti sisäiseen viestintään. Yritys lisäksi tiedottaa työntekijöitään säännöllisesti henkilöstöuutiskirjeillä sekä henkilöstölehdellä, joissa on koottuna valtakunnallisesti tapahtuneet merkittävät uutiset, esimerkiksi merkittävät uudet hankkeet, uudet rekrytoinnit tai muut maininnan arvoiset uutiset.

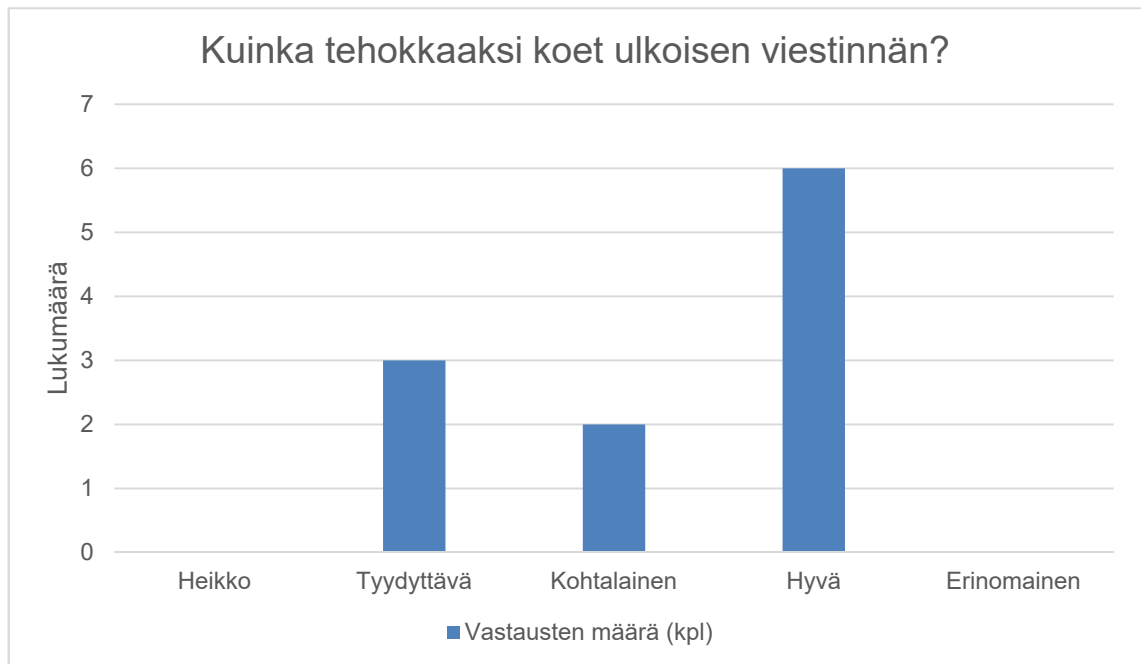


Kuva 2. Haastateltavien vastaukset asteikolla yhdestä viiteen, haastattelun monivalintaosion kysymykseen "Kuinka tehokkaaksi koet sisäisen viestinnän".

Haastateltavien kokemukset ulkoisesta viestinnästä eivät olleet aivan niin hyvät kuin sisäisestä viestinnästä, vaan osa koki tason olevan jopa melko heikko. Vastaukset olivat arviointi asteikolla kahden ja neljän välillä. Kuvassa 3 on kuvattuna haastateltujen vastauksissa antamien arvosanojen jakauma. Haastateltavat vastasivat haastattelun monivalintaosion kysymykseen "Kuinka tehokasta yrityksen ulkoinen viestintä on?" Ulkoisen viestinnän koettu heikko taso voisi selittyä, vastanneiden vähäisen tekemisissä olemisella tämän viestintätyypin kanssa. Useimmilla haastateltavista ulkoinen viestintä tarkoitti lähinnä hankkeen suunnittelijoihin ja tilaajan tai rakennuttajan valvojiin yhteydessä olemista, ja haastateltavat kokivat, etteivät he yksin pysty tähän viestintään.



vaikuttamaan. Nämä annetut huonot arvosanat voivat liittyä myös siihen, ettei ulkoinen viestintä välttämättä edes näy haastateltavalle.

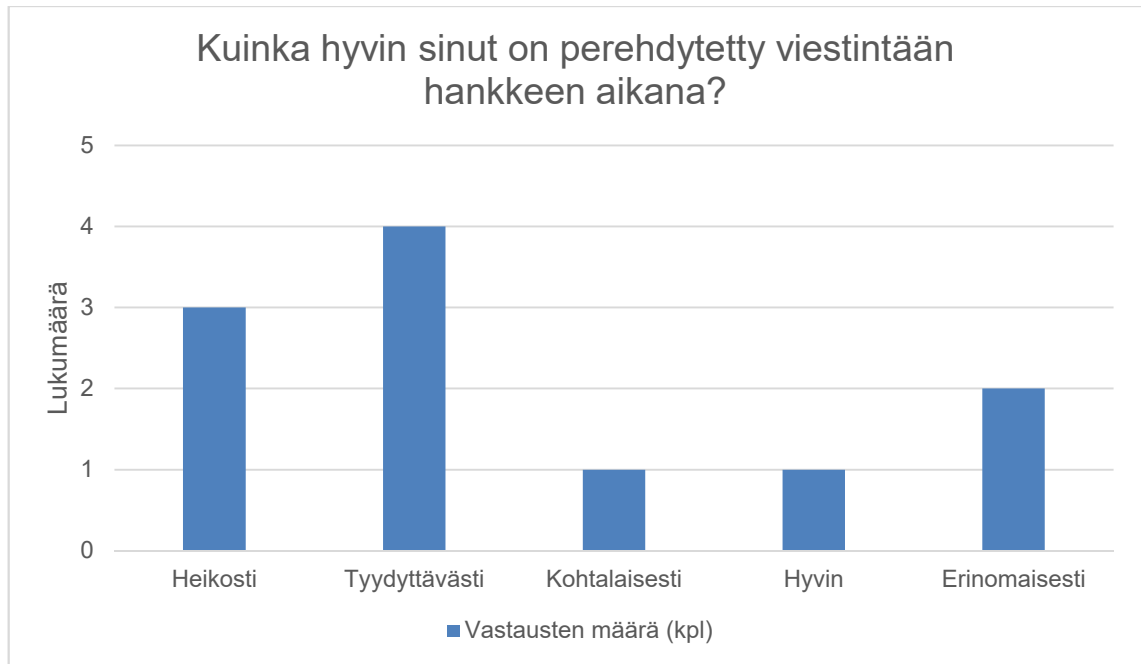


Kuva 3. Haastateltavien vastaukset asteikolla yhdestä viiteen, haastattelun monivalintaosion kysymykseen "Kuinka tehokkaaksi koet ulkoisen viestinnän".

### 3.2.1 Viestintään perehdytys

Perehdytys on toimenpide, joka suoritetaan uuden henkilön liittyessä organisaatioon. Perehdytyksessä henkilölle opastetaan uuden yrityksen toimitavat ja käytännöt, vaikka eivät ne eroaisikaan juuri vanhasta yrityksestä. Näin pyritään varmistamaan, että kaikki yrityksessä käyttäisivät yhtenevää toimintatapaa. Viestinnän perehdytyksellä pyritään varmistamaan yrityksen edustajien yhtenevän ulosanti.

Haastateltavilta kysyttiin arvosanaa yrityksen viestintään perehdytyksestä, eivätkä arvosanat olleet kovinkaan hyviä. Suurin osa vastauksista oli arvoltaan yksi tai kaksi, kun arviointi asteikko oli yhdestä viiteen. Joukossa oli kyllä myös kaikkia muitakin arvostuksia, mutta seitsemän yhdestätoista antoi huonon arvosanan perehdytyksestä. Kuvas- ta 4 voidaan nähdä arvosteluiden jakauma. Huono arvosana voisi selittyä sillä, etteivät haastateltavat välttämättä ole sisäistäneet perehdytystä tai eivät ole ymmärtäneet pe- rehdytyksen liittyvän myös viestintään.



Kuva 4. Haastateltavien vastaukset asteikolla yhdestä viiteen, haastattelun monivalintaosion kysymykseen ”Kuinka hyvin sinut on perehdytetty viestintään hankkeen aikana?”.

Haastattelun aikana haastateltavilta kysyttiin suoraa, ovatko he saaneet perehdytystä viestintään, ja yllättävän monella vastaus oli ”ei”. Osa haastateltavista muisteli, että perehdytyspäivillä olisi käyty viestintää ja sen toteutusta läpi, mutta ainoastaan muutama osasi sanoa varmaksi, että tuolloin olisi ollut viestintään perehdytystä. Todellisuudessa perehdytyspäivillä on brändi- ja viestintäjohtajan pitämä perehdytys brändijohdamiseen ja viestintään. Tämä perehdytys pitää sisällään opastusta yrityksen tapaan toimia ja viestiä, sekä hieman tietoa, mitä toimihenkilön tulisi viestinnästä tietää. Ongelma ei välttämättä ole perehdytyksessä, vaan perehdytettävien vähäisestä kiinnostuksesta viestintään ja huonosta viestinnän merkityksen ymmärtämisestä.

Perehdytykseltä haastateltavat toivoivat ohjeistusta viestintään, viestinnän strategisen linjan sekä yleisimpien viestitilanteiden läpikäymistä, joita haastateltavien mukaan olisivat esimerkiksi asiakaskohtaamiset, reklamaatiot sekä neuvottelutilanteet. Perehdytys sisältää tällä hetkellä muun muassa lyhyen perehdytyksen viestinnän vaikutuksiin, yrityksen viestintästrategiaa, kriisiviestintäohjeen sekä ohjeita sosiaaliseen mediaan. Ongelmaksi perehdytyksen kohdalla muodostuu se, ettei ketään voi pakottaa kiinnostumaan jostain asiasta. Mikäli perehdytettävän asenne sotii perehdyttämistä vastaan, ei perehdytettävä varmasti sisäistä mitään perehdytyksen aikana. Kuitenkaan täysin ei voi

työntekijää syyttää, vaan vastuu perehdyttämisestä on työntekijän esimiehellä, joka järjestää uuden työntekijänsä perehdytyksen.

### 3.2.2 Viestintä hankkeessa

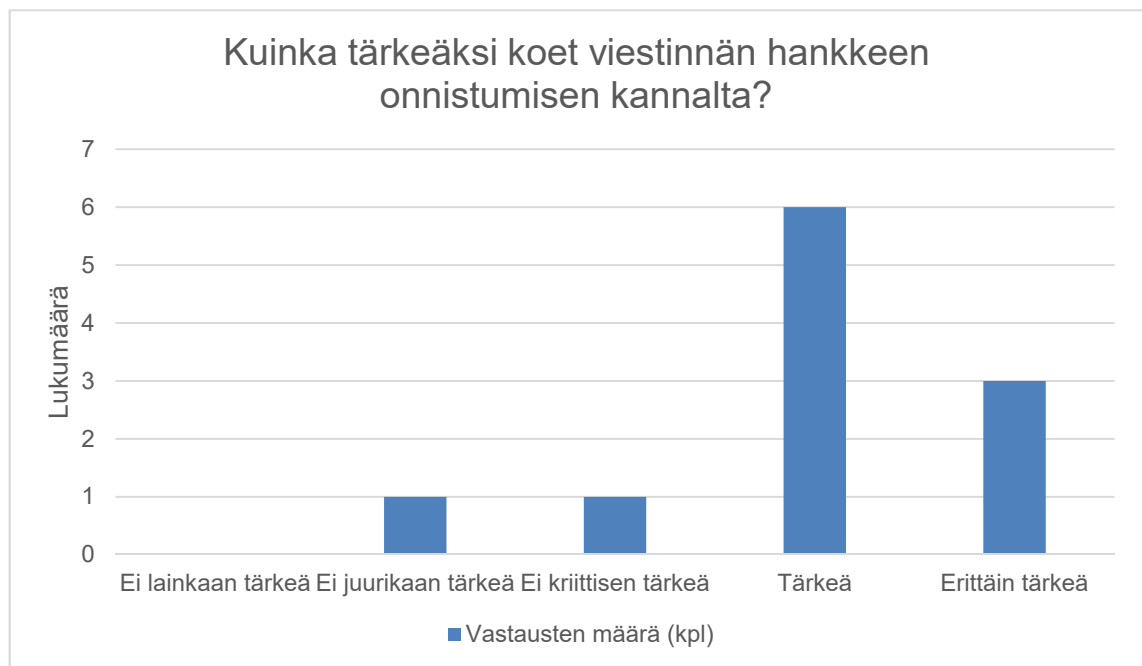
Hankeviestintä on aina keskeisessä roolissa, kun tutkitaan hankkeen onnistumista. Kaikki haastateltavat tiedostivat käyttävänsä viestintää päivittäin työtehtävissään, ja suurin osa osasi nimetä kiitettävästi viestintätilanteitakin. Jokainen haastateltava, asemasta riippumatta, tunnisti myös oman viestintänsä sidosryhmät, ja kaikilla haastatelluilla tärkeimmät sidosryhmät olivat lähestulkoon samat: tärkeimmäksi koettiin joko oma henkilöstö tai tilaaja. Haastatteluissa selvisi, ettei etenäkään toteutuksessa työskentelevät juuri käytä hankkeen aikana muita viestintä kanavia kuin tekstiviestit, puhelut ja sähköpostit, kun taas toimistotehtävissä olevilla viestintäkanavien käyttö oli huomattavasti laajempaa.

Haastattelutilanteessa heti alkuun haastateltavilta kysyttiin ”Millaisissa tilanteissa haastateltava käyttää tietoisesti viestintää, vaikuttamisen välineenä?” Tämän tarkoituksena oli selvittää, miten haastateltava ymmärtää viestinnän ja tämän merkityksen. Mikäli haastateltava koki, ettei oikein ymmärrä viestinnän liittymistä hänen työhönsä, käytiin haastateltavan kanssa läpi, mitä kaikkea viestintä käsittää. Lähes kaikki haastateltavista tiedosti heidän jokapäiväisen työskentelynsä sisältävän viestintää, mutta osa oletti viestinnän olevan vain sähköpostien ja tekstiviestien lähettelyä.

Sidosryhmät B2B-hankkeen aikana olivat kaikilla haastateltavilla lähestulkoon samat: tärkeimmiksi koettiin oma henkilöstö sekä rakennuttajan edustajat. Kuitenkin työnjohtajat sekä vastaavat mestarit ilmoittivat rakennuttajan edustajia tärkeämmäksi sidosryhmäksi suunnittelijat, joihin he joutuvat heidän kertomansa mukaan olemaan päivittäin yhteydessä. Työnjohtajat ilmoittivat myös aliurakoitsijoiden edustajien olevan tärkeä sidosryhmä. Siirryttäessä ylöspäin hankkeen hierarkiassa asiakkaan asema tärkeimpänä sidosryhmänä korostui, ja se koettiin vähintään yhtä tärkeänä oman henkilöstön kanssa.

Kun haastateltavia pyydettiin arvioimaan viestinnän merkitystä hankkeen kannalta, pitivät lähes kaikki haastateltavat viestintää suuressa arvossa. Kuten kuvasta 5 voidaan todeta, ainoastaan yksi haastatelluista ei pitänyt viestintää juurikaan tärkeänä

hankkeen onnistumisen kautta. Kuvan 5 haastateltujen vastaukset perustuvat haastattelun monivalintaosion vastauksiin.



Kuva 5. Haastateltavien vastaukset kysymykseen viestinnän merkityksestä hankkeen onnistumisen kannalta, asteikolla yhdestä viiteen.

Haastatteluiden perusteella ilmeni, että vaikka viestinnän merkitys osittain tunnustetaan, vähätellään silti sen merkitystä hankkeen onnistumisen kannalta. 2000-luvulla viestinnän merkitys on korostunut entisestään sosiaalisen median ja verkkoon siirtyneiden uutisten vuoksi: lähes kuka vain voi pyrkiä vaikuttamaan ihmisten mielipiteisiin. Mika Kamensky esittelee kirjassaan ”Strateginen johtaminen” strategisen johtamisen keinoja ja pohtii sen merkitystä. Kamensky esittelee kirjassaan tapoja, joilla organisaation on mahdollista uusien vanhoja tapojaan [5, s.32]: Kamenskyn mukaan on väitetty, etteivät organisaatiot voi kehittyä kuin pakon edessä. Kamensky purkaa pakon kolmeen eri tasoon, joita ovat olemassaolon pakko, valistuneen esimiehen aloite ja lopullisesti turhautuneen organisaation painostus.

Lujatalon tilanteessa valistuneen esimiehen aloite on osuvin, ottaen huomioon, ettei Lujatalon tulevaisuus ole uhattuna ja organisaatio on se, jota koetetaan painostaa muutokseen. Jotta organisaation käytäntöjen uudistaminen toteutusväylässä olisi mahdollista, tulisi tämän valistuneen esimiehen olla esimerkiksi työpäällikkö, joka kannustaa tai pakottaa organisaation muutokseen. Työpäällikkö on muutoksen edesauttajana pa-

remppi kuin esimerkiksi toimitusjohtaja, johon kaikilla toimihenkilöillä ei välttämättä ole läheistä kontaktia.

### 3.2.3 Ongelmakohtien kartoitus

Haastattelussa pyrittiin löytämään hankeviestinnän ongelmia tai kipupisteitä, joita haastateltavat kokevat kohtaavansa työssään. Työmaan päässä toimihenkilöt kokivat haasteeksi päätösten ja vastauksen saamisen: toteutusvaiheessa aikataulu on lähes poikkeuksetta tiukka ja haastateltavien mukaan esimerkiksi suunnittelijoilta vastauksen saaminen kestää pitkään. Rakennushankkeen aikana muutamien päivien odotus on yleensä erittäin pitkä aika, mikäli työt joudutaan keskeyttämään odotettaessa suunnittelijan, valvojan tai rakennuttajan päätöstä asiaan. Hyvällä ennakoinnilla tällaiset tilanteet olisi mahdollista välttää, kun päätöstä osataan kysyä riittävän ajoissa. Välillä asioita tulee kuitenkin yllättäen eteen, joiden ennakoiminen voi olla mahdotonta. Tällaisia tilanteita varten asianosaisten kesken tulisi sopia toimintatavoista, jotta välttyttäisiin viivytyksiltä ja töiden keskeytykseltä.

Viestintä- ja brändijohtaja totesi haastattelussa viestinnässä olevan aina ongelmia: niitä esiintyy pitkin projektia, mutta etenkin poikkeuma kohdissa. Hän korosti etenkin sosiaalisen median luomaa kahdensuuntaisen viestinnän muutosta: valittamisen kynnys on madaltunut sosiaalisessa mediassa huomattavasti, ja näin ollen huonot asiakaskokemukset leviävät huomattavasti laajemmalle. Haastateltava koki tämän riskiksi etenkin brändin ja yrityksen maineen kannalta. Lisäksi erinäiset iltapäivälehdet pitävät rakennusliikkeitä toiveaiheina, etenkin negatiivisten uutisten saaman huomion vuoksi. Näihin reagointia haastateltava piti tärkeänä ja korosti sitä, että hankkeen viestinnän tulisi pyrkiä proaktiiviseen viestintään.

Viestintä- ja brändijohtaja totesi haastattelussa, että vieläkin välillä kuulee, että viestintäosastoa pidetään tiedotusosastona, vaikka viestintä on nykyisin enemmän kahdensuuntaista, kun tiedottaminen on vain yhteen suuntaan viestimistä. Marjut Tervolan artikkelissa ”Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat” [6] todetaan pahimman virheen olevan se, ettei yrityksen johto ota vastuuta viestinnästä. Sen sijaan viestintä nähdään pahimmillaan erillisenä toimintana, eikä jokapäiväisten tehtävien osana. Tervola kirjoittaa artikkelissaan, että johdon on sitouduttava viestintään, mikäli yritys haluaa pärjätä yritysmailmassa. Esimiehen tehtävänä onkin tehdä alaisilleen selväksi yrityksen strategiset tavoitteet, Tervolan artikkelissa todetaan tiedon motivoivan, sitouttavan ja saa-

van tuloksekkaan ilmapiiriin aikaan. Yleisesti syy siihen, että työntekijät vaihtavat yritystä on huono johtaminen.

Henkilökemiat vaikuttavat myös viestinnän onnistumiseen, ja siihen miten toinen osapuoli vastaanottaa viestinnän. Hyväkin viestintäsuunnitelma tai viestinnän toteutus on hyödytön, mikäli vastaanottava osapuoli on yhteistyöhaluton. Lujatalon aluejohtaja mainitsi häneltä kysyttäessä ongelmatilanteista henkilökemioiden aiheuttamat viivästykset. Myös muutamat muutkin haastateltavat vastasivat tähän viittaavista ongelmista: joko henkilöä ei saada kiinni, tai hän ei vastaa esitettyihin kysymyksiin. On totta, ettei aina ole mahdollista jättää tunteita työelämän ulkopuolelle, mutta ammattimaisuus vaatii, että välillä on kyettävä työskentelemään henkilöiden kanssa, vaikeivät kemiat kohtaisikaan.

Yksi suurimmista ongelmista, joka ilmeni haastatteluissa, on väärinymmärrykset. Väärinymmärrykset johtuvat yleisesti joko huonosta kommunikaatiosta, tai siitä ettei vastaanottava taho ole ymmärtänyt, mitä viestijä haluaa viestiä. Väärinymmärrykset johtavat usein virheisiin, jotka vaikuttavat osaltaan hankkeen onnistumiseen, niin taloudellisesti kuin aikataulullisestikin. Jenny Firth-Cozens löysi tekemässään tutkimuksessa, sairaalan leikkaussaleissa tapahtuvista kommunikaatio ongelmista [7], syitä työtehtävissä tapahtuviin väärinymmärryksiin. Tutkimuksessa ongelmien keskeisimmiksi aiheuttajiksi ilmeni henkilöstön vaje sekä siitä johtuva stressi. Firth-Cozensin tutkimuksessa selvennetään henkilöstön vajeen aiheuttavan työskentelevälle henkilöstölle kiireen, minkä takia henkilöstö ei välttämättä ehdi kommunikoimaan riittävästi. Riittämätön kommunikaatio johtaa tutkimuksen mukaan usein väärinymmärryksiin ja näiden myötä virheisiin.

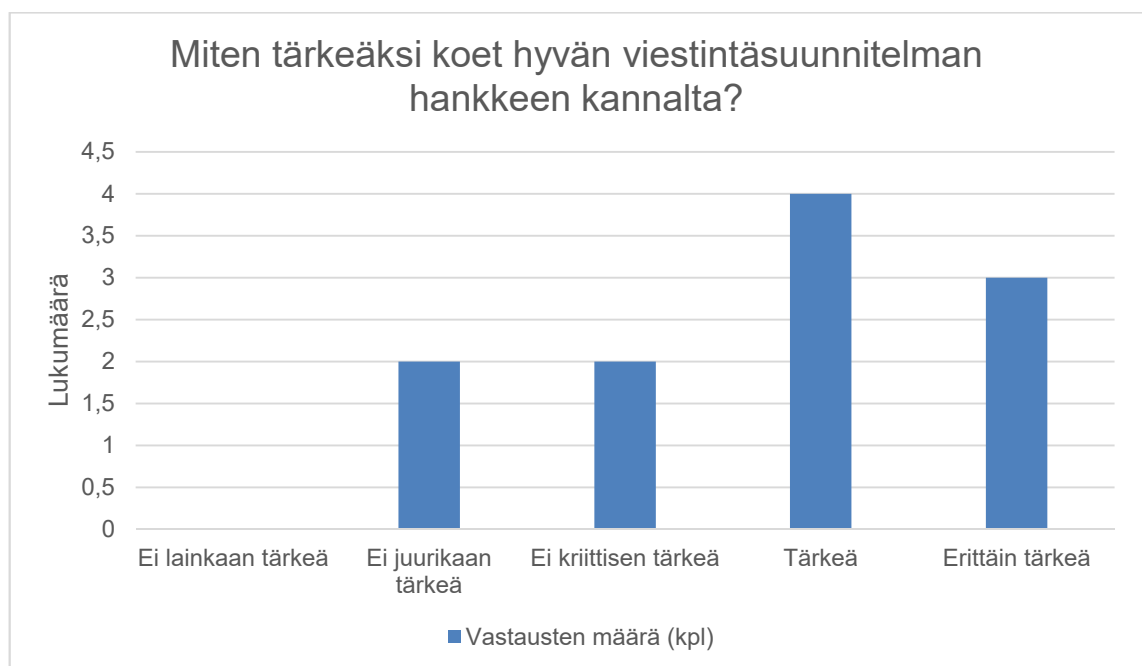
#### 3.2.4 Viestinnän suunnitelmallisuus

Viestinnän suunnitelmallisuudella pystytään yhtenäistämään yrityksen ulosantia sekä tehostamaan sisäisen viestinnän toimivuutta. Haastatteluissa selvisi, ettei yrityksessä normaaleihin B2B-hankkeisiin yleensä tehdä viestintäsuunnitelmaa. Syitä olivat esimerkiksi osaamisen puute, hyödyllisyyden kyseenalaistaminen sekä tietämättömyys. Yllättävän moni haastateltavista ei edes tiennyt mikä tai millainen viestintäsuunnitelma on. Viestintä- ja brändijohtaja totesi haastattelun aikana, ettei juuri muihin kuin suurimpiin tai hankalimpiin hankkeisiin tehdä viestintäsuunnitelmia. Asiasta kysyttäessä hän

totesi, että ainoat, jotka näitä suunnitelmia tekevät, tai ovat tehneet, ovat viestintäryhmän jäseniä.

Viestintä- ja brändijohtaja totesi haastattelussaan, että työmaiden viestintää tulisi parantaa. Ongelmaksi hän toteaa kuitenkin tämän hetkiset puutteelliset resurssit, jotka haittaavat viestinnän kehittämistä. Tällä hetkellä hankkeissa ei ole tarpeeksi osaavaa henkilöstöä tekemään ja seuraamaan viestintä suunnitelmaa. Jotta työmaalla olisi mahdollista noudattaa proaktiivista viestintämallia, tulisi työmaalla olla myös valmius luoda suunnitelmia tätä varten.

Haastatteluiden monivalintaosiossa kysyttiin haastateltavien mielipidettä viestintäsuunnitelman merkitystä hankkeen kannalta, ja vastaukset vaihtelivat merkityksettömästä erittäin tärkeään. Kuvassa 6 ilmenee haastateltavien vastauksien jakauma pylväsdiaagrammin muodossa. Osa haastateltavista perusteli huonoja arvioitaan sillä, etteivät olleet aikaisemmin kuulleet viestintäsuunnitelmasta tai etteivät he tienneet mikä se on. Yksi haastateltavista jätti tähän kysymykseen vastaamatta, edellä mainittuihin syihin vedoten.



Kuva 6. Haastateltavien vastaukset kysymykseen viestintäsuunnitelman merkityksestä hankkeen onnistumisen kannalta. Huomioitavaa kaaviossa on se, että yksi haastateltavista jätti vastaamatta kysymykseen.

Haastatteluissa käytiin haastateltavien kanssa läpi, mitä nämä toivoisivat viestintäsuunnitelman sisältävän, kuka sen seurantaan suorittaisi ja missä muodossa haastateltavat toivoisivat sen olevan. Lähes kaikki haastateltavista totesivat Excel-taulukon yhdistettynä tekstiin olevan kaikista selvin luettava ja kasattava. Seurannasta kaikki olivat myös yksimielisiä siitä, että viestintäsuunnitelmalle tulee nimetä sen seuraamisesta, päivittämisestä ja tekemisestä vastaava henkilö. Osa haastateltavista ehdotti tähän tehtävään vastaavaa mestaria tai työmaainsinööriä. Koska osa haastateltavista puolestaan totesi vastaavalla mestarilla olevan riittävästi työtehtäviä jo valmiiksi, olisi todennäköisesti järkevin vaihtoehto hankkeen työmaainsinööri.

Keskusteltaessa viestintäsuunnitelman sisällöstä, haastateltavat kuvailivat karkean rungon, millaisen viestintäsuunnitelmat he näkisivät ideaalisena. Haastateltavien mukaan viestintä suunnitelman pitäisi vastata ainakin siihen, että kenelle viestitään, kuka viestii, miten viestitään ja milloin. Esille myös nousi se, että viestintäsuunnitelmaan voisi liittää myös ilmoitukset, jolloin vastuussa oleva henkilö saisi ilmoituksen viestintätapahtuman lähestyessä.

#### **4 Johtopäätökset**

Yrityksen sisällä on kohtalainen tieto viestinnästä ja sen termistöistä. Kuitenkin työmaatasolla oli selkeästi huonompi ymmärrys viestinnästä ja huomattavasti eroava käsitys sen merkityksestä. Työmaalla ei esimerkiksi tiedostettu kovinkaan laajasti, mitä kaikkea viestintä tarkoittaa ja mitä vaikutuksia sillä voi olla hankkeelle. Lisäksi hieman huolestuttavaa oli, ettei valtaosa työmaatoimihenkilöistä tiedostanut saaneensa viestinnänperehdytystä. Tästä voikin vetää johtopäätöksiä perehdytyksen tehokkuudesta, tai siitä kuinka tehokkaasti perehdytettävä seuraa perehdytystä. Työmaan toimihenkilöillä voi olla samanlainen kiinnostuksen puute hankeviestintään kuin viestinnänperehdytykseenkin, joka näkyy viestinnänkehitystä hidastavana tekijänä.

Kun haastatteluissa pohdittiin, mitä yrityksen viestinnässä tulisi parantaa, mainitsivat haastateltavista muutama vastaavatyönjohtaja, aluejohtaja sekä viestintä- ja brändijohtaja, että asiakkaan suuntaan viestintää tulisi parantaa ja muuttaa enemmän suunnitelmalliseksi. Tätä käyttötarkoitusta varten viestintäsuunnitelma on oivallinen työkalu. Viestintä muuttuu suunnitelmallisemmaksi, kun eri toimihenkilöiden viestintä vastuut ja tehtävät selkeytyvät, yhdessä sovittaessa. Ulkoisen viestinnän tarkoituksen ollessa



yrittäjien maineen ja brändin säilyttäminen ja parantaminen, yhtenevä viestintätyyli edesauttaa näiden tarkoitusten saavuttamisessa.

Viestintä- ja brändijohtajan haastattelussa esiin noussut proaktiivinen viestintämalli vaikuttaa rakennushankkeeseen erittäin sopivalle: jotkin asiat voivat nousta hankkeen aikana esiin tai yllätyksiä voi ilmetä, ja proaktiivinen viestintä pyrkii varautumaan näihin ennakkoon. Varautumalla ennakkoon joihinkin muutokset tilanteisiin, voisi säästää hankkeen viivästyksiltä ja rajoittaa lisäkustannuksia. Tällainen viestintä varmistaa myös tilaajan tyytyväisyyden, tämän ollessa aina ajan tasalla työmaantapahtumista. Uuden viestintämallin käyttöönotto vaatii valtaosan toimihenkilöiden kouluttamisen ja perehdyttämisen, joka voi osoittautua haastavaksi, etenkin vanhemman sukupolven työnjohtajien kohdalla, sillä haastattelun aikana selvisi, että kyseiset toimihenkilöt ovat useasti eniten vastustaneet muutoksia.

Viestintää voidaan aina parantaa, muttei tämä onnistu ilman kaikkien yhteistä panostusta asiaan. Kuten viestintä- ja brändijohtaja totesi haastattelussaan, viestinnän kehittäminen vaatii resursseja, joita tällä hetkellä ei ole riittävästi. Viestinnän kehitys yrityksessä vaatisi varmasti toimihenkilöille järjestettäviä koulutustilaisuuksia ja kasattavia opastiedostoja. Tämä luonnollisesti vaatii lisää resursseja, joita varmasti tarvittaisiin lisää. Investointien perustelussa ei pitäisi ilmentyä mitään ongelmia, sillä haastatteluiden perusteella jopa työmaatasolla tunnustetaan viestinnän arvo.

## **5 Viestintäsuunnitelma**

Opinnäytetyön haastatteluiden ja kirjallisen aineiston pohjalta luodaan Lujatalolle viestintäsuunnitelma, jonka tarkoitus on olla ”yleispätevä”, eli joka sopii pienellä muokkauksella kaikkiin perinteisiin B2B-hankkeisiin. Opinnäytetyön liitteenä 4 on tyhjä viestintäsuunnitelmapohja ja liitteenä 5 on mallitäytetty viestintäsuunnitelma.

### **5.1 Tarkoitus**

Mikä on viestintä suunnitelman tarkoitus?

Elisa Juholin esittää viestintäsuunnitelman tarkoituksen kirjassaan ”Viestintä strategias-  
ta käytäntöön” näin: ”Viestintäsuunnitelman tarkoitus on ohjata viestinnän toteutusta  
pitkäjänteisesti strategian linjauksia seuraten.” [2, s. 108.] Vaikka viestintä olisikin yri-  
tyksessä kunnossa, vaikei viestintäsuunnitelmaa tehtäisikään, voi tilanne muuttua  
huonommaksi, avainhenkilön päättäessä vaihtaa yritystä. Viestintäsuunnitelman tarkoi-  
tus onkin siirtää tämä tietotaito muullekin henkilöstölle, eikä vain pitää sitä yhden toimi-  
henkilön takana.

Sirkka Kortetjärvi-Nurmi ja Kaarina Murtola avaavat kirjassaan ”Areena, Yritysviestin-  
nän käsikirja” [8, 60] viestintäsuunnitelmaa ja sen tarkoitusta, ja antavat ymmärtää, että  
sen tärkein tarkoitus olisi ennakoida millaisia viestinnän resursseja tarvitaan kuhunkin  
viestinnän toimenpiteisiin minäkin ajankohtana. Kyky ennakoida, antaa organisaatiolle  
paremmat valmiudet vastata kohtaamiinsa ongelmiin nopeasti ja tarvittavilla toimenpi-  
teillä.

Viestintäsuunnitelmalla tähdätään viestinnän yhtenäistämiseen organisaation ja yrityk-  
sen sisällä, jolla pyritään tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita. Yhtenevä tapa vies-  
tiä antaa yrityksestä ammattimaisen kuvan. Mikäli yritys ja henkilöstö viestisivät kumpi-  
kin ulospäin erilaista viestiä, kuten esimerkiksi yritys antaisi ymmärtää, että heillä vallit-  
sevan hyvä ryhmähenki, kun samaan aikaan työntekijäpuoli valittaa huonosta työilma-  
piiristä, vaikuttaisi se erittäin negatiivisesti kyseisen yrityksen imagoon. Vaiheessa,  
jossa esimerkiksi rakennusvaiheen organisaatio vaihtuu takuuvaiheen organisaatioon,  
on huomioitava, kuinka tämä siirros toteutetaan, eli mitä toimenpiteitä tai suunnitelmia  
se vaatii.

## 5.2 Ydinviestit

Juholin kuvaa ydinviestin pukevan sanoiksi kaiken sen olennaisen, mitä yritetään vies-  
tiä: miksi organisaatio on olemassa, mitä se pyrkii saavuttamaan ja millaisilla keinoilla  
[2, s. 79]. Rakennushankkeen ydinviestit vaihtelevat hankkeen vaiheesta ja sidosryh-  
mästä riippuen. Hankkeen alussa esimerkiksi tilaajan suuntaan viestitään hankerajois-  
ta, hankkeen suunnitelmista ja muista rakentamisen valmisteluun liittyvistä asioista.  
Hankkeen loppuvaiheessa, luovutuksen lähestyessä, myös viestintä alkaa keskitty-  
mään enemmän hankkeen viimeistelyyn: luovutuksia, palautekyselyitä ja takuuvaihee-

seen siirtymisen järjestelyitä. Sidosryhmä vaikuttaa myös keskeisesti siihen, millaisen ydinviestin viestintä sisältää.

Ennen rakennustyön aloittamista, urakkakilpailun voittamisen jälkeen ja sen aikana ydinviestit kertovat mitä hankkeella voidaan saavuttaa, ja kuinka se tehdään. Tiivistetysti ydinviesti urakkakilpailun aikana ja sen jälkeen on ”tämän me voimme yhdessä saavuttaa, ja näin me sen saavutamme” sekä ”näin olemme parempia kuin kilpailijamme,” jonka tarkoituksena on valaa luottamusta tilaajaan, ja varmistaa urakkakilpailun voitto. Tässä vaiheessa viestintää aletaan kohdistamaan myös mahdollisiin aliurakoitsijoihin, ennakkotarjouspyyntöjen ja konsultoinnin muodoissa. Aliurakoitsijoiden suuntaan viestit tässä vaiheessa ovat lähinnä kysymyksiä, joilla pyritään kartoittamaan, onko suunnitelmien toteuttaminen mahdollista, paljonko niiden toteuttaminen maksaa ja kuinka nopeasti se onnistuu.

Rakennustyön aloituksen jälkeen tilaajalle viestitään mahdollisista muutoksista, siitä kuinka rakennustyöt etenevät ja kuinka hanke pysyy aikataulussa ja budjetissa. Ydinviesti tilaajan suuntaan rakentamisvaiheessa tulee vastata kysymykseen ”kuinka hanke etenee?” sillä tämä on tilaajaa eniten kiinnostava tieto. Aliurakoitsijoiden suuntaan puolestaan ydinviestit ovat rakennusvaiheessa: ”kuinka työvaihe edistyy?”, ”onko aliurakoitsijan työlle esteitä?” ja ”tällaista tilaaja haluaa, ja näin te sen toteutatte”.

Hankkeen valmistumisen lähestyessä viestinnän tulee keskittyä tulevaisuuden varmistamiseen: aletaan kartoittamaan hankkeen onnistumista, ilmenneitä ongelmia ja kehityksen kohteita. Paras ryhmä kertomaan, etenkin kehityksen kohteista ja ilmenneistä ongelmista organisaation toiminnassa, on tilaaja ja rakennuttaja. He ovat valvoneet organisaation toimintaa, ja heillä on realistisin kuva siitä, kuinka organisaation hankeviestintä on ulospäin onnistunut. Myös aliurakoitsijoilta pyritään hankkimaan tietoa heidän kokemastaan hankkeen onnistumisesta, mahdollista tulevaa yhteistyötä ajatellen.

### 5.3 Sidosryhmät

Sidosryhmällä tarkoitetaan sitä ryhmää, johon pyritään viestinnällä vaikuttamaan. Sirkka Kortetjärvi-Nurmen ja Kaarina Murtolan kirjassa ”Areena, Yritysviestinnän käsikirja” todetaan, että on kriittistä tuntee viestin vastaanottaja vaikutukseen pyrkivän viestinnän tekstinsuunnittelussa. [8, s. 14.] Heidän mukaansa viestin pohtimisen tärkeys vastaan-

ottajan kannalta on perusteltua, sillä vastaanottaja on se joka vaikuttaa kaikkiin valintoihin viestinnän kannalta: viestintäkanavan valinta, sisältö, näkökulma, rakenne, sävy ja niin edelleen. Sidosryhmän tuntemista voidaankin pitää kaiken viestinnän perustana.

Kortetjärvi-Nurmi sekä Murtola vielä toteavat kirjassaan, että sidosryhmiä on erilaisia ja erikokoisia. Normaalit sidosryhmät B2B-hankkeissa, joidenka suuntaan viestitään eniten, ovat: tilaaja, rakennuttaja, aliurakoitsijat sekä suunnittelijat. Nämä sidosryhmät ovat haastatteluiden perusteella todettu hankeorganisaation kannalta kriittisimmiksi. Näihin haastatellut kertoivat olevansa yhteydessä päivittäin työtehtävissään. Näillekään ryhmille ei voi viestiä täysin samalla tavalla, eikä samoja asioita, vaan viestit täytyy aina räätälöidä sidosryhmittäin.

Normaalien sidosryhmien lisäksi joissakin tapauksissa hankkeissa on tarvetta viestiä joillekin muillekin ryhmille, joita tavallisissa B2B-hankkeissa voisivat olla rakennusvalvonta, ympäristön asukkaat, museovirasto, sijoittajat tai tuleva käyttäjä. Näille viestintä ei ole lähellekään päivittäistä vaan pikemminkin satunnaista, mutta viestintätilanteessa viestinnän aiheet ovat yleisesti olleet haastateltavien mukaan kuitenkin erittäin tärkeitä hankkeen kannalta.

#### 5.4 Viestinnän aikatauluttaminen

Viestintää suunniteltaessa, tulee myös suunnitella viestinnän ajankohdat. Viestin tulee olla ajankohtainen, mutta viestin vastaanottajalla tulisi kuitenkin olla riittävästi aikaa sisäistää lähetettyä viestiä. Ajoituksia miettiessä tulisi pohtia laajempaa kokonaisuutta, kuten Sherry Devereaux Ferguson toteaa kirjassaan ”Communication Planning: An Integrated Approach”. [9, s. 23] Suunnitelma tulisi hänen mukaansa tehdä ajatellen suurempaa kokonaiskuvaa, eikä vain yhden yksikön toimintaa.

Aikataulutuksessa tulee myös huomioida hankkeen koko elinkaari, ja kirjata niin tarkasti kuin mahdollista viestintätapahtuman aikataulullinen sijoittuminen kuin vain mahdollista. Mikäli tapahtumaa ei ole mahdollista sijoittaa päivämäärällisesti, tulisi se kuitenkin pystyä sitomaan esimerkiksi siihen, millaisessa tilanteessa kyseinen viestintätapahtuma on mahdollinen. Tällainen tapaus voisi olla esimerkiksi vaadittu lisä- tai muutostyö. Tällaista ei yleensä etukäteen tiedetä, mutta ajankohtaisessa tilanteessa tulee olla mahdollista löytää vastaukset kysymyksiin: kuka viestii, mitä ja kenelle.

Hankkeen viestinnästä löytyy myös toistuvuutta: viikoittaiset urakoitsijapalaverit, työjohtopalaverit, noin kuukauden välein järjestettävä työmaakokous sekä mahdolliset uutiskirjeet tilaajalle. Toistuvuutta eri hankkeiden välillä löytyy etenkin hankevaiheiden välillä: hankkeen alussa urakkakilpailut ja lopussa luovutus- sekä takuuvaiheen viestinnät. Vaikkei kaikissa hankkeissa voi käyttää täysin samaa viestintä tapaa, on silti mahdollista hyväksikäyttää opittuja hyviä tapoja viestinnässä, ja näin kehittää ainakin hankkeorganisaation, ellei koko yrityksen viestintää.

## 5.5 Sisältö

Viestintäsuunnitelman tulisi pitää sisällään hankkeen viestinnän pääkohdat, ja tärkeimmät viestintätapahtumat. Sirkka Kortetjärvi-Nurmen ja Kaarina Murtolan mukaan [8, s. 60] viestintäsuunnitelman tulee antaa kertoa vähintään mitä tehdään, miten, keiden kanssa ja kenen vastuulla asiat ovat. Määrittämällä vastaukset näihin kysymyksiin, ennen itse viestintätilannetta, antaa organisaatiolle valmiuden kohtaamaan tilanteen ja ohjeet siihen, kuinka tilanteesta selvittää.

Vastattaessa kysymykseen mitä tehdään, vastaus on yleensä palaveri, kokous tai esimerkiksi uutiskirje. Rakennusurakan palaverit yleensä noudattavat samaa kaavaa, ja niitä järjestetään aina uuden työvaiheen alkaessa, viikoittain urakoitsijoiden kanssa tai työjohton kanssa. Koska valtaosa näistä noudattaa samaa kaavaa, ja ovat sisällöllisesti samanlaisia, onkin valmistelu helppoa, eikä näin ollen viestintäsuunnitelmaan tarvitse laittaa mitään erikoista huomautettavaa. Myös tarvittaessa tehtävät tiedotukset tulee kirjata viestintäsuunnitelmaan, esimerkiksi liikennejärjestelyiden muutoksista tai räjäytystöistä aiheutuvista häiriöistä tulee ilmoittaa tietylle alueelle naapurustossa.

Viestintäsuunnitelmaan kirjataan myös, miten viestitään: mitä viestintäkanavaa käytetään, jotta viesti saavuttaisi kuulijansa. Viestintäkanavan valinnalla on ratkaiseva merkitys, jotta sidosryhmän varmasti saavuttaa toivottu viesti juuri oikeaan aikaan. Esimerkiksi kokous- tai palaverikutsu on järkevintä nykypäivänä lähettää sähköpostilla: se tavoittaa vastaanottajat, eikä kutsun muistaminen jää vastaanottajan varaan. Mutta mikäli halutaan ilmoittaa naapurustolle vaikkapa tulevista räjäytystöistä, ei sähköposti ole enää realistinen vaihtoehto, vaan postilaatikkoon tiputettava ilmoituslappu.

Organisaatiota ehkä eniten kiinnostava osuus on: kuka viestii? Organisaatioille on tärkeää tietää kustakin tehtävästä vastuussa oleva henkilö, jottei resursseja kulu turhaan tekemiseen, tai ettei työ jää tekemättä. Kun viestintätapahtumassa vastuussa oleva henkilö tiedostaa kaikki tehtävät joita hänen oletetaan tekevän, helpottaa se myös tämän henkilön työsuunnittelua ja priorisointia, eikä yllättäviä työtehtäviä tule eteen sotkemaan viikontyösuunnitelmaa.

## 6 Yhteenveto ja pohdinta

Viestinnän taso Lujatalossa ei ole huono: haastatteluihin osallistuneista toimihenkilöistä valtaosa omaa hyvän pohjatiedon viestinnästä ja sen vaikutuksista. Kuitenkin haastattelut paljastivat, että hankeorganisaatioissa löytyy toimihenkilöitä, jotka eivät tunne viestinnän käsitteitä, sen vaikutuksia tai eri suunnitelmista. Haastateltavista vähiten tietoa viestinnästä oli työmaalla työskentelevillä toimihenkilöillä, ja taas esimiesasemissa olevilla toimihenkilöillä oli paras tietämys viestinnästä. Kehitys tulisikin keskittää tämän perusteella työmaatoimihenkilöiden kouluttamiseen.

Tutkimuksen otanta oli yrityksen kokoon nähden kohtalaisen pieni, joten tutkimustulosten luotettavuudesta voi olla montaa mieltä. Kuitenkin tutkimuksella haettiin läpileikkausta koko hankeorganisaatiosta, jotta voitaisiin mahdollisimman pienellä ryhmällä saavuttaa mahdollisimman luotettavat tulokset. Luotettavammat tutkimustulokset olisi mahdollista saada kasvattamalla tutkimuksen otantaa ja laajentamalla haastatteluita. Tähän tutkimukseen osallistui 11 haastateltavaa.

Kouluttamisen ongelmaksi nousee kuitenkin se, että mikäli toimihenkilöitä pakotetaan koulutukseen, motivaatio oppia on todella matalalla: tehokkain kouluttamistapa olisikin täysin vapaaehtoisuuteen perustuva koulutus. Hankalaa tästä kuitenkin tekee sen, ettei työmaatoimihenkilöillä ole välttämättä ole kiinnostusta osallistua viestintään liittyvään koulutukseen.

Huolestuttava asia joka ilmeni haastatteluissa, oli se, etteivät haastatellut muistaneet saaneensa perehdytyspäivillä viestinnän perehdytystä. Viestintä- ja brändijohtaja kuitenkin haastattelussa selvensi, sellaisen kuitenkin olevan, ja kuuluvan osaksi perehdytyspäiviä. Perehdytyksestä ei ole hyötyä, mikäli perehdytettävät henkilöt eivät ole kiinnostuneet perehdytyksestä. Perehdytyksen kehittämisessä voisikin pohtia sen tehos-

tamista ja mielenkiintoisemmaksi tekemistä, jotta perehdytettävät asiat jäisivät paremmin perehdytettävien henkilöiden mieleen.

Opinnäytetyön pohjalta tehty viestintäsuunnitelman on tarkoitus käydä kaikkiin normaalisiin B2B-hankkeisiin viestintäsuunnitelmapohjaksi, johon täydennetään hankkeelle ominaiset piirteet. Viestintäsuunnitelman tarkoituksena on helpottaa hankeorganisaatioiden viestinnän suunnittelua ja vähentää tältä osin työkuormitusta. Lisäksi tätä samaa viestintäsuunnitelmaa pohjaa käyttäen, on tehty malliksi viestintäsuunnitelma, joka auttaa ymmärtämään, kuinka suunnitelma tulisi täyttää.

Viestintää tulee jatkuvasti kehittää, ja sitä myös voi aina kehittää. Kehityksen tulisi perustua viestinnän tulosten mittaamiseen ja arviointiin. Kehittämisen tulisi noudattaa kehämallia, jossa seuraava suunnitelma luodaan edellisten seurannan tulosten perusteella. Viestintää voi aina parantaa, mutta vaikeinta parantamisessa on ja tulee aina olemaan vanhojen toimihenkilöiden kouluttaminen. Hyödyllinen lisä normaalien hankeorganisaation viestintään olisi viestintä- ja brändijohtajan mainitsema proaktiivinen viestintä: viestintä olisi ennakoivaa, eikä pienet yllätyksetkään vaikuta kriittisesti hankkeen viestinnän tai hankkeen onnistumiseen.

## Lähteet

- 1 Luja. 2017. "Historia." Luja-yhtiöt. <http://www.luja.fi/yritys/historia/>.
- 2 Juholin, Elisa. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell Oy
- 3 Packalén, Auli. 2011. "Hankeviestintä on väliinputoaja." Viestijät. <http://viestijat.fi/hankeviestinta-on-valiinputoaja/>
- 4 The National Archive. 2013. Effective Communications: Raising the profile of your archive service. <http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/archives/effective-communications.pdf>
- 5 Kamensky, Mika. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- 6 Tervola, Marjut. 2008. "Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat." Talouselämä. <https://www.talouselama.fi/uutiset/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat/032fc490-50c4-30a6-b321-13de56d3057e>
- 7 Firth-Cozens, Jenny. 2004. Why communication fails in the operating room? <http://qualitysafety.bmj.com/content/qhc/13/5/327.full.pdf>
- 8 Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina. 2015. Areena, Yritysviestinnän käsikirja. Keuruu: Edita Publishing oy.
- 9 Deveraux Ferguson, Sherry. 1999. Communication Planning, An integrated Approach, Sage Publications, Inc.
- 10 Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara Paula. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö TAMMI.



## Haastattelun avoimet kysymykset

Haastateltavan numero:

Haastateltava:

Haastateltavan titteli:

Paikka ja aika:

Ymmärtääkö haastateltava käsitteen projektin sisäinen viestintä, ja laajuuden jossa se esiintyy. Mikäli haastateltava ei ole täysin varma, käydään lyhyesti läpi.

Millainen on haastateltavan työnkuva?

Millaisissa tilanteissa haastateltava käyttää tietoisesti viestintää, vaikuttamisen välineenä?

Onko haastateltava saanut perehdytyksen/työuransa aikana mielestään riittävän perehdytyksen viestintään, ja sen vaikutuksiin? Jos kyllä, millaisen perehdytyksen ja mitä se piti sisällään?

Jos ei, niin mitä haastateltava toivoisi perehdytyksen sisältävän?

Kuinka haastateltava on (B2B) hankkeen aikana asiakkaaseen yhteydessä? Millaisissa tilanteissa, missä vaiheessa hanketta, kehen hän on yhteydessä ja millä tavalla (sähköposti, puhelin, tapaa-minen jne.)?

Ketkä ovat hankkeen kannalta tärkeimmät henkilöt haastateltavan kannalta, joidenka kanssa hän joutuu viestimään?

Onko viestintä jossain tietyissä vaiheessa hanketta vaikeaa? Tai onko hankkeen jossain tietyssä vaiheessa viestintäongelmia?

Missä tilanteissa, missä vaiheessa hanketta, minkä tyyppisiä?

Tehdäänkö jokaiseen hankkeeseen viestintäsuunnitelma? Jos tehdään mitä pitää sisällään ja kuka tekee?

Mitä haastateltavan mielestä viestintäsuunnitelman pitäisi sisältää? (Sisältö, ajoitukset, vastuujako jne.)

Missä muodossa se pitäisi tehdä? (Excel, Aikataulusuunnitelma, Word)

Miten sen seuranta tulisi suorittaa? (nimetty henkilö, sähköposti ilmoitukset)

Mitä viestintäkanavia haastateltava käyttää työtehtävissään? Millaisia viestintäkanavia hän haluaisi käyttää/kokee tehokkaimmiksi?

Mitä viestintälaitteita haastateltava käyttää työtehtävissään? Millaisia viestintälaitteita hän haluaisi käyttää/kokee tehokkaimmiksi?

Tulisiko haastateltavan mielestä Lujatalon viestintää tai sen suunnittelua parantaa jollain tapaa? Miten? Mitä tulisi ottaa huomioon?

Onko haastateltava saanut kriisiviestintään ohjeistusta/ onko ohjeistus saatavilla jostain?

Millaisia tilanteita voi tulla joissa kriisiviestintäohjeistusta haastateltava voisi kuvitella tapahtuvan?

Kuka hoitaa kriisiviestinnän esimerkiksi onnettomuuden sattuessa, huonon asiakaskokemus levi-  
tessä sosiaalisessa mediassa?

Muuta?

**Monivalintaosio**

Haastateltavan numero:

Selitykset: 1=huonoin ja 5=paras mahdollinen

Kuinka tehokasta yrityksen sisäinen viestintä on? 1 2 3 4 5

Kuinka tehokasta yrityksen ulkoinen viestintä on? 1 2 3 4 5

Kuinka hyvin sinut on perehdytetty viestintään hankkeen aikana? 1 2 3 4 5

Kuinka tärkeänä koet yrityksen näkyvyyttä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa? 1 2 3 4 5

Kuinka tärkeäksi koet viestinnän hankkeen onnistumisen kannalta? 1 2 3 4 5

Miten hyvin koet tuntevasi kriittiset viestintätilanteet hankkeen kannalta? 1 2 3 4 5

Kuinka vaikeaksi koet viestinnän toteuttamisen? 1 2 3 4 5

Miten tärkeäksi koet hyvän viestintäsuunnitelman hankkeen kannalta? 1 2 3 4 5

Kuinka hyväksi koen tämänhetkiset viestintäkanavat? 1 2 3 4 5

Kuinka hyväksi koen tämänhetkiset viestintävälineet? 1 2 3 4 5

**Viestintäsuunnitelmapohja**

Sisältö	Viestinnän aikataulu	Kuka Viestii?	Viestinnän Sidosryhmä	Miten Viestitään?	Muuta
<b>Rakentamisen valmistelu</b>					
<b>Rakennusvaihe</b>					
<b>Luovutusvaihe</b>					
<b>Takuuaika</b>					

**KRIISIVIESTINTÄOHJE LUJA-YHTIÖILLE**

Jokainen yritystä kohdannut kriisi jättää jälkensä ja yritys joutuu työskentelemään pitkään palauttaakseen luotettavuutensa ja maineensa. Kriisi voi myös synnyttää tiedotusvälineiden kautta lumi-palloilmiön ja siksi oikeanlainen viestintä kriisitilanteessa on ensiarvoisen tärkeää. Poikkeus- tai

kriisitilanteessa ensimmäiseksi on määriteltävä, onko kyseessä kriisi. On yhtä vaarallista käynnistää

kriisiviestintä silloin kun kriisiä ei ole ja ruokkia näin itse kriisin syntymistä, kuin olla reagoimatta mitenkään.

Ammattimainen ja tehokas toiminta poikkeustilanteissa edellyttää selkeän tehtävä- ja vastuujon lisäksi vahvaa johtamista. Keskeistä viestinnän onnistumiselle on myös riskien tunnistaminen, nopea reagointi ja organisaation osaaminen.

### **Kriisin määrittely**

Kriisi on tapahtuma tai prosessi, joka uhkaa yrityksen mainetta, ihmisiä tai omaisuutta. Kriisi voi olla äkillinen onnettomuus tai hiipivästi tai huomaamatta etenevä tapahtumaketju. Jälkimmäistä on huomattavasti vaikeampi tunnistaa. Kriisi ei tapahdu, se kehittyy. Kriisiviestintä ei ole pelkkää kriisin aikana viestimistä. Tänä päivänä puhutaan enemmänkin kriisijohtamisesta, johon kuuluu kriisiin varautuminen, kriisin aikainen toiminta ja kriisin jälkihoito. Kriisiksi luetaan myös irtisanomiset ja organisaatiomuutokset tai organisaation maineeseen kohdistuvat ongelmat.

Kriisejä voivat aiheuttaa esimerkiksi seuraavat asiat:

Onnettomuus (tulipalo, räjähdys, pommiuhka, ryöstö, terroriteko yms.)

Henkilöstökriisi (lakko, johtajanvaihdos, työtapaturma, työsuojelumääräysten paha laiminlyönti, irtisanomiset, organisaatiomuutokset, kuolemantapaus jne.)

Ympäristökriisi (saastepäästö, tuotteiden aiheuttama terveysriski yms.)

Julkaisukriisi (virheellinen huhu, harkitsematon lausunto, julkinen reklamaatio)

Talous/toimialakriisi (seisokki, tuotantokatkos, huono tulos, toimialan laiminlyönnit/onnettomuudet muualla jne.)

### **Kriisiviestinnän periaatteet**

**Nopeus:** On tärkeää, että mikäli kriisi nousee mediaan, meillä on välittömästi mietittynä ja jalostettuna oma näkökulmamme asiaan.

**Tietojen oikeellisuus:** Kuolemansynti nro 1 on valehteleminen. Viestintämme sisältää vain totuuksia, ei muunneltua, ei väritettyä vaan objektiivista totuutta.

**Luotettavuus:** Vain etukäteen määritellyt henkilöt saavat antaa lausuntoja. Pääasiallinen lausunnon antaja on joko yksikön johtaja tai toimitusjohtaja. Tarvittaessa lausuntoja voivat antaa myös

viestintäjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja. Mitä korkeammalle organisaatiossa joudutaan menemään, sitä suuremmalta kriisiltä tämä näyttää myös julkisuudessa. Virallinen lausuntojen antaja sovitaan aina tapauskohtaisesti edellä mainittujen henkilöiden kesken.

**Inhimillisuus:** Ihmiset asetetaan omaisuuden edelle. Korostetaan kriisin mahdollisina negatiivisina vaikutuksina enemmän vaikutuksia työntekijöihin kuin yrityksen talouteen

Omia arvailuja ei pidä ryhtyä asiasta esittämään. Kerrotaan ainoastaan faktat, joihin löytyy tarvittaessa myös dokumentit. Mikäli on tehty virhe, se pitää myöntää ja kertoa, mihin korjaaviin toimenpiteisiin aiotaan asian johdosta ryhtyä. Mikäli muuhun henkilöstöön otetaan yhteyttä ja kysellään tapahtuneesta, ohjataan kyselyt yhdessä sovitulle viralliselle lausunnonantajalle.

### **Kriisiviestintävastuut**

Lujalla kriisitilanteesta päättää toimitusjohtajat yhdessä viestintäjohtajan kanssa. Kehittyvän kriisin merkit huomatessaan henkilöstö ottaa yhteyttä näihin henkilöihin joko suoraan tai esimiehensä välityksellä.

Toimitusjohtaja Jussi Tanhunpää 044 585

Viestintäjohtaja Jussi Hirvelä 044 585

### **Jälkihoito ja analysointi**

Kriisin jälkeen palataan normaaleihin rutiineihin niin pian kuin mahdollista.

On tärkeää arvioida, mikä kriisiviestinnässä onnistui ja mikä ei. Arvioinnin perusteella tehdään tarvittavat muutokset kriisiviestintäohjeeseen. Huolehditaan työntekijöiden jaksamisesta, sillä kriisitilanteessa työntekijöiden voimavarat ovat koetuksella. Yhteinen tapahtuman jälkipuinti on tarkoitettu kaikille työntekijöille, ja sen vetäjän tulee olla esimerkiksi työterveyshuollon koulutettu työntekijä. Ryhmätuen merkitys kriisin jälkeen on merkittävä.

Jälkipuinnin tavoitteena on edistää ja nopeuttaa normaaliin työrytmiin paluuta.

- Kriisin jälkihoidon kysymyksiä:
- Mistä kriisi johtui? Millainen se oli?
- Havaittiinko se ajoissa?
- Miten hälytysjärjestelmä toimi?
- Miten kriisiryhmän työ alkoi?
- Miten viestintä käynnistyi?
- Menikö viesti läpi mediassa? Vääristyikö se?
- Korjattiinko väärät tiedot?
- Mitä puutteita havaittiin?

- Miten kriisi vaikutti maineeseen ja mitä pitää tehdä maineen palauttamiseksi?

### **Suruliputussäädökset**

Suruliputus aloitetaan heti kun on saatu tieto kuolemantapauksesta tai mikäli liputusaika jäisi lyhyeksi, suruliputus suoritetaan seuraavana päivänä.

Suruliputuksessa lippu vedetään salossa ensin ylös asti ja lasketaan sen jälkeen kolmanneksen tangon mittaa alas siten, että lipun alareuna asettuu salon puoliväliin. Lippua laskettaessa se vedetään ensin salon huippuun ja lasketaan sitten alas. Hautauspäivänä liputetaan siten, että liputuksen alkaessa lippu vedetään puolisalkoon ja vainajan jäähyväistilaisuuden päätyttyä lippu nostetaan loppupäiväksi täyssalkoon.



**Viestintäsuunnitelmamalli**

Sisältö	Viestinnän aikataulu	Kuka Viestii?	Viestinnän Sidosryhmä		Miten Viestitään?
<b>Rakentamisen valmistelu</b>					
Urakkaneuvottelut	Tarjouskilpailun loppuvaiheessa	Työpäällikkö Vastaavamestari	Tilaaja	Neuvottelut	-Pyritään kartoittamaan tilaajan tarpeet -Lujariihen mainostus
Lujariihi rakentamisen valmistelusta	Ennen urakkaa	Hankeorganisaatio	Tilaajan edustajat Oma kohde organisaatio	Pidetään Lujariihi (osallistuva ideointi)	
Oman organisaation palaveri hankkeesta	Ennen urakkaa	Hankeorganisaatio	Oma organisaatio	Palaveri	
<b>Rakennusvaihe</b>					
Liikennejärjestelyistä ilmoittaminen tarvittaessa	Heti kun normaaleihin liikennejärjestelyihin joudutaan tekemään muutoksia	Vastaavamestari Työmaainsinööri	Naapurusto	Tiedote, työmaakyltti, liikennemerkkit	
Työvaiheiden aloituspalaverit	Ennen uutta työvaihetta	Työnjohtaja	Aliurakoitsija (valvoja)	Pidetään aloituspalaveri	
Työmaakokous	Tilaajasta/ Rakennuttajasta riippuen 3-4 viikon välein	Vastaavamestari Työmaainsinööri Työpäällikkö	Tilaajan/ rakennuttaja Suunnittelijat	Palaveri Työmaakierros	

Urakoitsijapalaveri	Viikoittain	Työnjohtaja Työmaainsinööri (Vastaavamestari)	Aliurakoitsija	Palaveri	
Työnjohtopalaveri	Viikoittain	Hankeorganisaatio	Hankeorganisaatio	Palaveri	Käydään seuraavan viikon tapahtumat läpi ja kerrataan mennyt viikko
Uutiskirje	Kerran kuukaudessa tai joka toinen kuukausi	Työmaan vastuuhenkilö	-Tilaaja -Rakennuttaja -Lopullinen käyttäjä	Uutiskirje Esim. sähköposti	-Käydään läpi hankkeen eteneminen -Lisätään muutama kuva mukaan
Mahdollinen artikkeli hankkeesta (riippuen hankkeen laajuudesta ja luonteesta)	Hankkeen aikana	Viestintäorganisaatio	Media (Rakennuslehti, Paikallislehti jne.)	Artikkeli	-Lujatalon mainostus mahdollisuus
Puolivälipalaveri	Puolessavälissä hanketta	Työmaaorganisaatio	Tilaaja/ Rakennuttaja	Palaveri	
<b>Luovutusvaihe</b>					
Ilmoitus hankkeen valmistumisen lähestymisestä	Useampi kuukausi ennen valmistumista	Työmaainsinööri Vastaavamestari	-Rakennuttaja -Tilaaja -Lopullinen käyttäjä	Sähköposti ilmoitus	

Itselle luovutukset	Ennen kohteen luovutusta	Työnjohtaja Vastaavamestari Työmaainsinööri	Hankeorganisaatio	Itselle luovutuksesta pöytäkirjat	
Palautteen keräys hankkeesta	Ennen kohteen luovutusta	Työmaainsinööri Työpäällikkö	Tilaaja Rakennuttaja Lopullinen käyttäjä Aliurakoitsijat	Palautelomake	-P yritään saamaan palautetta, jotta pystytään kehittymään
Kohteen luovutus		Työpäällikkö Vastaavamestari	Tilaaja/ Rakennuttaja		
<b>Takuuaika</b>					
Ilmoitukset huolloista ja mittauksista	Vähintään viikkoa ennen toimenpidettä	Takuuorganisaatio	Lopullinen käyttäjä Tilaaja (Rakennuttaja)	Ilmoitus (esim. sähköposti tai ilmoituslappu)	

### **KRIISIVIESTINTÄOHJE LUJA-YHTIÖILLE**

Jokainen yritystä kohdannut kriisi jättää jälkensä ja yritys joutuu työskentelemään pitkään palauttaakseen luotettavuutensa ja maineensa. Kriisi voi myös synnyttää tiedotusvälineiden kautta lumipalloilmiön ja siksi oikeanlainen viestintä kriisitilanteessa on ensiarvoisen tärkeää. Poikkeus- tai kriisitilanteessa ensimmäiseksi on määriteltävä, onko kyseessä kriisi. On yhtä vaarallista käynnistää kriisiviestintä silloin kun kriisiä ei ole ja ruokkia näin itse kriisin syntymistä, kuin olla reagoimatta mitenkään.

Ammattimainen ja tehokas toiminta poikkeustilanteissa edellyttää selkeän tehtävä- ja vastuujon lisäksi vahvaa johtamista. Keskeistä viestinnän onnistumiselle on myös riskien tunnistaminen, nopea reagointi ja organisaation osaaminen.

### **Kriisin määrittely**

Kriisi on tapahtuma tai prosessi, joka uhkaa yrityksen mainetta, ihmisiä tai omaisuutta. Kriisi voi olla äkillinen onnettomuus tai hiipivästi tai huomaamatta etenevä tapahtumaketju. Jälkimmäistä on huomattavasti vaikeampi tunnistaa. Kriisi ei tapahdu, se kehittyy. Kriisiviestintä ei ole pelkkää kriisin aikana viestimistä. Tänä päivänä puhutaan enemmänkin kriisijohtamisesta, johon kuuluu kriisiin varautuminen, kriisin aikainen toiminta ja kriisin jälkihoito. Kriisiksi luetaan myös irtisanomiset ja organisaatiomuutokset tai organisaation maineeseen kohdistuvat ongelmat.

Kriisejä voivat aiheuttaa esimerkiksi seuraavat asiat:

Onnettomuus (tulipalo, räjähdys, pommihälytys, ryöstö, terroriteko yms.)

Henkilöstökriisi (lakko, johtajanvaihdos, työtapaturma, työsuojelumääräysten paha laiminlyönti, irtisanomiset, organisaatiomuutokset, kuolemantapaus jne.)

Ympäristökriisi (saastepäästö, tuotteiden aiheuttama terveysriski yms.)

Julkaisukriisi (virheellinen huhu, harkitsematon lausunto, julkinen reklamaatio)

Talous/toimialakriisi (seisokki, tuotantokatkos, huono tulos, toimialan laiminlyönnit/onnettomuudet muualla jne.)

### **Kriisiviestinnän periaatteet**

**Nopeus:** On tärkeää, että mikäli kriisi nousee mediaan, meillä on välittömästi mietittynä ja jalostettuna oma näkökulmamme asiaan.

**Tietojen oikeellisuus:** Kuolemansynti nro 1 on valehteleminen. Viestintämme sisältää vain totuuksia, ei muunneltua, ei väritettyä vaan objektiivista totuutta.

**Luotettavuus:** Vain etukäteen määritellyt henkilöt saavat antaa lausuntoja. Pääasiallinen lausunnon antaja on joko yksikön johtaja tai toimitusjohtaja. Tarvittaessa lausuntoja voivat antaa myös viestintäjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja. Mitä korkeammalle organisaatiossa joudutaan menemään,

sitä suuremmalta kriisiltä tämä näyttää myös julkisuudessa. Virallinen lausuntojen antaja sovitaan aina tapauskohtaisesti edellä mainittujen henkilöiden kesken.

**Inhimillisuus:** Ihmiset asetetaan omaisuuden edelle. Korostetaan kriisin mahdollisina negatiivisina vaikutuksina enemmän vaikutuksia työntekijöihin kuin yrityksen talouteen

Omia arvailuja ei pidä ryhtyä asiasta esittämään. Kerrotaan ainoastaan faktat, joihin löytyy tarvittaessa myös dokumentit. Mikäli on tehty virhe, se pitää myöntää ja kertoa, mihin korjaaviin toimenpiteisiin aiotaan asian johdosta ryhtyä. Mikäli muuhun henkilöstöön otetaan yhteyttä ja kysellään tapahtuneesta, ohjataan kyselyt yhdessä sovittulle viralliselle lausunnonantajalle.

### **Kriisiviestintävastuut**

Lujalla kriisitilanteesta päättää toimitusjohtajat yhdessä viestintäjohtajan kanssa. Kehittyvän kriisin merkit huomatessaan henkilöstö ottaa yhteyttä näihin henkilöihin joko suoraan tai esimiehensä välityksellä.

Toimitusjohtaja Jussi Tanhunpää 044 585

Viestintäjohtaja Jussi Hirvelä 044 585

### **Jälkihoito ja analysointi**

Kriisin jälkeen palataan normaaleihin rutiineihin niin pian kuin mahdollista.

On tärkeää arvioida, mikä kriisiviestinnässä onnistui ja mikä ei. Arvioinnin perusteella tehdään tarvittavat muutokset kriisiviestintäohjeeseen. Huolehditaan työntekijöiden jaksamisesta, sillä kriisitilanteessa työntekijöiden voimavarat ovat koetuksella. Yhteinen tapahtuman jälkipuinti on tarkoitettu kaikille työntekijöille, ja sen vetäjän tulee olla esimerkiksi työterveyshuollon koulutettu työntekijä. Ryhmätuen merkitys kriisin jälkeen on merkittävä.

Jälkipuinnin tavoitteena on edistää ja nopeuttaa normaaliin työrytmiin paluuta.

- Kriisin jälkihoidon kysymyksiä:
- Mistä kriisi johtui? Millainen se oli?
- Havaittiinko se ajoissa?
- Miten hälytysjärjestelmä toimi?
- Miten kriisiryhmän työ alkoi?
- Miten viestintä käynnistyi?
- Menikö viesti läpi mediassa? Vääristyikö se?
- Korjattiinko väärät tiedot?
- Mitä puutteita havaittiin?

Miten kriisi vaikutti maineeseen ja mitä pitää tehdä maineen palauttamiseksi?

### **Suruliputussäädökset**

Suruliputus aloitetaan heti kun on saatu tieto kuolemantapauksesta tai mikäli liputusaika jäisi lyhyeksi, suruliputus suoritetaan seuraavana päivänä.

Suruliputuksessa lippu vedetään salossa ensin ylös asti ja lasketaan sen jälkeen kolmanneksen tangon mittaa alas siten, että lipun alareuna asettuu salon puoliväliin. Lippua laskettaessa se vedetään ensin salon huippuun ja lasketaan sitten alas. Hautauspäivänä liputetaan siten, että liputuksen alkaessa lippu vedetään puolisalkoon ja vainajan jäähyväistilaisuuden päätyttyä lippu nostetaan loppupäiväksi täyssalkoon.